

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

Přírodovědecká fakulta

Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

Studijní program: Geografie

Studijní obor: Regionální a politická geografie



**Bc. Adam Vazač**

**Dopady přímých zahraničních investic na hostitelskou ekonomiku – Případová studie společnosti TRCZ**

The Impact of FDI on Host Economy – A Case Study of TRCZ

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Jiří Blažek, Ph.D

Praha, 2012

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze 17. 8. 2012

.....  
Bc. Adam Vazač

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval vedoucímu práce doc. RNDr. Jiřímu Blažkovi. Ph.D., za vstřícnost, ochotu, trpělivost, cenné rady a připomínky při zpracování této práce.

## **ABSTRAKT**

Předkládaná diplomová práce se zabývá přímými zahraničními investicemi a jejich dopadům na regionální trh práce a domácí podniky formou spillover efektů. Cílem bylo zjistit, zda přítomnost zahraničních firem pozitivním způsobem ovlivňuje hostitelskou ekonomiku a její ekonomické subjekty. Výzkum se skládá jak z kvantitativní, tak i kvalitativní části. Kvantitativní výzkum založený na vícenásobné regresní analýze přinesl výsledky, které neprokazují jednoznačný důkaz o výskytu spillover efektů. Kvalitativní výzkum, případová studie pobočky nadnárodní společnosti TRCZ, umožňuje řešit možné dopady PZI na hostitelskou ekonomiku širším způsobem. Výsledky ukazují na pozitivní dopady na regionální ekonomiku Lovosicka, které tato investice přináší.

**Klíčová slova:** přímé zahraniční investice, nadnárodní společnosti, dopady PZI, hostitelská ekonomika, spillover efekty

## **ABSTRACT**

This study deals with foreign direct investments and their impacts on regional labour market and on domestic firms through spillover effects. The main goal was to find out if the foreign presence has positive influences on the host regional economy. This study has two important parts – quantitative and qualitative researches. The result of quantitative research based on multiple regression comes with no relevant empirical evidence of spillover effects. The qualitative research as a case study of TRCZ allows a trying to solve possible FDI-impacts on regional economy of Lovosice region.

**Keywords:** foreign direct investment, multinational enterprises, impact of FDI, host economy, spillover effects

# Obsah

Obsah .....	5
Seznam zkratk .....	7
Seznam grafů, obrázků a tabulek .....	9
1. Úvod.....	10
2. Teoretický rámec .....	12
2.1 Přímé zahraniční investice a nadnárodní společnosti.....	12
2.2 Nadnárodní společnosti.....	13
2.3 Dopady přítomnosti PZI v hostitelské ekonomice .....	16
2.3.1 Pozitivní dopady PZI.....	17
2.3.1.1 Vliv zahraničního investora na regionální trh práce .....	17
2.3.1.2 Spillover efekty.....	18
2.3.2 Negativní dopady PZI.....	24
2.4 Odběratelsko-dodavatelské vazby v automobilovém průmyslu .....	25
2.5 Výzkumné otázky a stanovení hypotéz.....	28
3. Metodika .....	31
3.1 Metodika kvantitativního výzkumu .....	31
3.2 Metodika kvalitativního výzkumu .....	37
4. Kvantitativní výzkum vlivu NNS formou spillover efektů .....	39
5. Kvalitativní výzkum vlivu případové studie společnosti TRCZ .....	44
5.1 Postavení nadnárodní korporace Tokai Rika ve světové ekonomice.....	44
5.2 Česká pobočka skupiny Tokai Rika - TRCZ .....	45
5.3 Postavení TRCZ ve výrobním řetězci automobilového průmyslu.....	49
5.3.1 Klasifikace dodavatelských řádů (stupňů).....	49
5.3.2 Charakteristika odběratelů.....	50
5.3.3 Dopady na dodavatele .....	54
5.3.3.1 Integrace dodavatelů do internetových systémů.....	56
5.2.3.2 Denní hromadné svozy materiálu .....	57
5.3.4 Problematika dálnice D8 v otázce dodavatelství.....	58
5.3.5 Obchod se spřízněnými subjekty v rámci skupiny Tokai Rika .....	59
5.3.6 Shrnutí odběratelsko-dodavatelských vztahů .....	62

5.4 Dopady na region .....	63
5.4.1 Dopady na regionální trh práce .....	64
5.4.1.1 Vývoj zaměstnanosti.....	64
5.4.1.2 Mzdy zaměstnanců firmy.....	66
5.4.1.3 Struktura zaměstnanců.....	67
5.4.1.4 Aktivity v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	68
5.4.1.5 Shrnutí vlivu TRCZ na trhu práce .....	69
5.4.2 Dopady na region .....	70
5.4.2.1 Spolupráce se školami .....	70
5.4.2.2 Dopady společnosti na životní prostředí.....	72
5.4.2.3 Malé projekty pro město .....	73
5.4.3. Závěrečné zhodnocení vlivu TRCZ.....	73
6. Závěr .....	76
Seznam citované literatury, pramenů a zdrojů dat.....	81
Příloha.....	91

## SEZNAM ZKRATEK

BACK	Backward spillover (zpětná vazba)
CVIS	Centrum pro Výzkum Informačních Systémů
ČNB	Česká národní banka
ČOV	Čistírna odpadních vod
ČSÚ	Český statistický úřad
DCI	Systém řízení dodavatelského řetězce
EIA	Posuzování vlivů na životní prostředí (Environmental Impact Assessment)
EU	Evropská Unie
FORW	Forward spillover (přímá vazba)
HORIZ	Horizontal spillover (horizontální)
HMMC	Hyundai Motor Manufacturing Czech
ICP	Integrovaný kontrolní panel (Integrated Control Panel)
ISO	International Standard Organisation
JIT	Just in Time
M&A	Mergers and Acquisitions (Fúze a akvizice)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NACE	Standardní klasifikace ekonomických činností, klasifikace Evropské unie (Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes)
Nedcar	Netherlands Car B.V
NNS	Nadnárodní společnost
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj)
OEM	Original Equipment Manufacturer
OLI	Dunningova paradigma OLI (Ownership, Location, and Internalization) – výhody vlastnictví, lokalizace a internalizační výhody

ORP	Obce s rozšířenou působností
OSN	Organizace spojených národů
PLCL	Průmyslové a logistické centrum Lovosice
PSA	Peugeot Citroen S.A
PZI	Přímé zahraniční investice
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TMMF	Toyota Motor Manufacturing France
TMMT	Toyota Motor Manufacturing Turkey
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile
TPS	Toyota Production System
TRCZ	Tokai Rika Czech Republic
TRI	Tokai Rika Indonesia
TRMI	Tokai Rika Michigan
UNCTC	Komisi pro nadnárodní korporace při OSN (The United Nations Centre on Transnational Corporations)
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
WMS	Systém řízení skladu (Warehouse Management System)
ŽP	Životní prostředí



# SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

## Seznam grafů:

Graf č. 1: Poměr tržeb za výrobky TRCZ podle odbytíště v roce 2004

Graf č. 2: Poměr tržeb za výrobky TRCZ podle odbytíště v roce 2011

## Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Schéma fungování spillover efektů

Obrázek č. 2: Modelové řešení výpočtu spillover proměnných

Obrázek č. 3: Výsledky za spillover proměnné

Obrázek č. 4: Geografické rozložení závodů skupiny Tokai Rika

Obrázek č. 5: Mapa polohy společnosti TRCZ vůči městu a dálnici D8

Obrázek č. 6: Grafické zobrazení odběratelsko-dodavatelské sítě TRCZ

Obrázek č. 7: Grafické zobrazení odběratelsko-dodavatelské sítě TRCZ v Evropě

## Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Taxonomie přímých zahraničních investic

Tabulka č. 2: Vybrané přínosy a rizika přítomnosti PZI v hostitelské ekonomice

Tabulka č. 3: Hodnoty spillover proměnných za vybraná průmyslová odvětví NACE

Tabulka č. 4: Výsledné hodnoty regresní modelu

Tabulka č. 5: Přehled tržeb podle hlavních výrobních činností TRCZ

Tabulka č. 6: Poměr tržeb za výrobky TRCZ podle odbytíště v letech 2004-2011

Tabulka č. 7: Vybraní odběratelé společnosti TRCZ a jejich charakteristiky

Tabulka č. 8: Přehled výnosů, nákupů TRCZ v rámci skupiny Tokai Rika (v tis. Kč)

Tabulka č. 9: Vývoj počtu zaměstnanců 2004-2011 k 31.3.

Tabulka č. 10: Vývoj počtu zaměstnanců a vývoj mezd TRCZ se srovnání s krajským průměrem

# 1. Úvod

Světová ekonomika prodělala v druhé polovině 20. století a počátkem 21. století velké změny v její organizaci, větší význam a postavení získaly za tu dobu nadnárodní společnosti a přímé zahraniční investice, prostřednictvím kterých světovou ekonomiku integrují. S růstem důležitosti pozice nadnárodních společností v globálním systému je zároveň věnována větší pozornost, jaké dopady hostitelským ekonomikám přinášejí nadnárodní společnosti prostřednictvím přímých zahraničních investic.

Obecně jsou jejich činnosti či vlivy vnímány jako pozitivní, ovšem autory odborných článků lze rozdělit do dvou hlavních táborů. Zatímco někteří vnímají zahraniční investice pozitivně, jiní mají na působení těchto podniků opatrnější názor a sledují i případná rizika jejich působení. Zahraniční podniky mají oproti těm domácím propracovanější metody, které prostřednictvím transferů technologií a znalostí mohou přenášet na domácí podniky nebo naopak je využívat ve svůj prospěch. Transfery technologií a znalostí se v odborné literatuře nazývají jako spillover efekty, které pro domácí podniky v hostitelské ekonomice znamenají růst produktivity.

Tématem této práce jsou především dopady PZI na firmy umístěné v hostitelské ekonomice (formou spillover efektů) a dopady zahraničních investic na trh práce, o kterém Baštová a Dokoupil (2010) uvádějí, že je důležitým prostředníkem efektů ze zahraničních společností. Spillover efekty jsou v zahraniční literatuře často diskutovaným tématem a přestože se jedná o výrazný způsob ovlivnění hostitelské ekonomiky, česká odborná literatura tomuto jevu nevěnuje tolik pozornosti jako ostatním dopadům PZI. I proto byly spillover efekty vybrány jako jedna z analyzovaných oblastí dopadů PZI. Pro tuto práci je zvolen jak kvantitativní, tak i kvalitativní výzkum. Zatímco kvantitativní výzkum je zvolen pouze pro šetření spillover efektů, které lze vypočítat použitím regresní analýzy, kvalitativní výzkum se již zabývá komplexnějším dopadům PZI na případové studii nadnárodní společnosti Tokai Rika Czech Republic (TRCZ). Společnost je jako zástupce automobilového průmyslu dobrým příkladem pro šetření jejích odběratelsko-dodavatelských vazeb (potenciální výskyt spillover efektů), neboť ty patří v tomto průmyslovém odvětví k těm nejpropracovanějším. Vedle hodnocení možného výskytu spillover efektů, jsou dobře čitelné i její dopady na regionálním trhu práce díky lokalizaci společnosti do města Lovosice, které před příchodem investora patřilo do oblasti s vysoce nadprůměrnou

nezaměstnaností. Analýza dopadů na regionální trh práce je často diskutovaným tématem, vyžaduje ovšem zvažovat komplexní dopady nadnárodních společností, včetně možných rizik.

Hlavní cílem této práce je tedy zjistit, jakým způsobem činnosti nadnárodních společností ovlivňují hostitelskou ekonomiku. Pro naplnění hlavního cíle jsou zvoleny dílčí cíle, které korespondují s hlavními tématy práce – jaké dopady na české podniky plynou ze spillover efektů a druhým dílčím cílem je zjištění efektů NNS na regionálním trhu práce, na kterém mají velkou moc ho ovlivnit. Práce si klade za cíl odpovědět na následující výzkumné otázky a hypotézy:

- 1) Přítomnost zahraničních firem pozitivně ovlivňuje hostitelskou ekonomiku prostřednictvím spillover efektů?*
- 2) Mohou zahraniční dodavatelé na nižších dodavatelských řádech generovat spillover efekty?*
- 3) Jakým způsobem dochází v dodavatelském řetězci nadnárodní společnosti ke spillover efektům typu zpětná vazba?*

Strukturu práce této diplomové práce lze rozdělit do 6 hlavních kapitol, úvodní kapitola má za úkol uvést diplomovou práci, nastínit tedy čím se zabývá a jaké jsou její hlavní cíle. Druhá kapitola je již pojata jako teoretický rámec práce, skládá se z několika dílčích podkapitol, ve kterých mj. jsou vymezeny základní pojmy. Nejprve jsou popsány teoretická východiska pro výzkum přímých zahraničních investic a nadnárodních společností, poté jejich dopady na hostitelskou ekonomiku, zvláště spillover efektům je v rámci této podkapitoly věnovaná větší pozornost. Předposlední oddíl teoretické části řeší další nedílné téma nadnárodní společnosti a to jejich odběratelsko-dodavatelské vazby s domácími podniky. Na závěr této části jsou již stanoveny výzkumné otázky a hypotézy. Třetí kapitola slouží jako metodická část, ve které jsou představeny jednotlivé kroky a způsoby, které byly zvoleny při kvantitativním a kvalitativním výzkumu. Právě kvantitativní výzkum tvoří následující kapitolu, která odpovídá pomocí regresního modelu na problematiku spillover efektů. Po kvantitativním následuje již kvalitativní výzkum, práce tak využívá předností obou přístupů. Kvalitativní výzkum se vedle spillover efektů věnuje i dalším dopadům PZI, dostatečný prostor v této kapitole získaly dopady PZI na regionální trh práce. Závěrečná kapitola má za úkol odpovědět na výzkumné otázky a hypotézy a tím zhodnotit dopady PZI.

## 2. Teoretický rámec

### 2.1 Přímé zahraniční investice a nadnárodní společnosti

Jedno ze základních vymezení přímých zahraničních investic vychází z devizového zákona (*zákon č. 219/1995 Sb.*), tento zákon hovoří o přímé zahraniční investici v případě, že zahraniční investor získá minimálně 10% podíl na obchodní společnosti. Definice přímých zahraničních investic lze vymezit více způsoby. Česká národní banka vysvětluje PZI následovně: „*Přímá zahraniční investice odráží záměr rezidenta jedné ekonomiky (přímý investor) získat trvalou účast v subjektu, který je rezidentem v ekonomice jiné než ekonomika investora (přímá investice). Trvalá účast implikuje existenci dlouhodobého vztahu mezi přímým investorem a přímou investicí a podstatný vliv na řízení podniku. Přímá investice zahrnuje jak původní transakci mezi oběma subjekty, tak všechny následující kapitálové transakce mezi nimi a mezi afilovanými podniky, zapsanými i nezapsanými v obchodním rejstříku.*“ Podnik – přímá investice je dále definován jako „*Podnik zapsaný nebo nezapsaný v obchodním rejstříku, v němž zahraniční investor vlastní 10 a více procent akcií (podílu) nebo hlasovacích práv u zapsaného podniku nebo ekvivalent u nezapsaného podniku.*“ (ČNB, 2003)

Rozdělení přímých zahraničních investic můžeme sledovat ve čtyřech základních hlediscích. Prvním způsobem je míra kontroly zahraničního vlastníka. Jak je uvedeno v zákoně, investice s více než 10% podílem zahraničního vlastníka jsou považovány za PZI. Na základě podílu zahraničního investora lze vymezovat podniky s menšinovým zahraničním podílem (*tj. podíl od 10 do cca 50%*), takové podniky lze pojmenovat jako přidružené. Podniky, ve kterých má investor kontrolní vlastnický podíl více než 50%, jsou dceřiné podniky (ČNB, 2003). V případě 100% vlastnictví firmy zahraniční podnikem se jedná o jeho přímou pobočku v hostitelské ekonomice. V prvním případě se zahraniční investor podílí na kontrole s domácím vlastníkem. Míra kontroly podniků záleží na mnoha faktorech, jako jsou např. motiv vstupu a také strategie domácí nadnárodní firmy (Srholec, 2004). Dalším aspektem v taxonomii PZI je motiv vstupu zahraniční investice. Prvním druhem motivu jsou *trhy vyhledávající investice* (v anglické literatuře *market-seeking*), nadnárodní korporace jsou motivovány možností zisku lepšího přístupu a pozic na nových trzích, poté tuto pozici posilují s cílem získat větší podíl na trhu. V současnosti je tento druh hlavním světovým determinantem lokalizace PZI (Faloon, Cooke, 2009). Nelichotivý znak této investice spočívá v podobě

možného vytlačování místních podniků působících v domácí ekonomice. Dalším motivem jsou *faktory vyhledávající investice (efficiency-seeking)*, mezi vyhledávané faktory patří lidský kapitál v podobě levné pracovní síly nebo vybavenost lokalit přírodními zdroji. Prostřednictvím efektivního využívání zdrojů dochází k optimalizaci produkce. Posledním motivem jsou *aktiva vyhledávající investice (asset-seeking)*, cílem takových investic je ovládnutí specifických aktiv (Srholec, 2004). Způsob vstupu investora do hostitelské ekonomiky je dalším strategickým rozhodnutím mateřské firmy. Nejčastějším způsobem vstupu je založení podniku na tzv. zelené louce (*greenfield*), výhoda této formy je uskutečnění investice podle svých vlastních představ nadnárodní firmy od úplného začátku (Srholec, 2004). Samotná produkce je opožděna o dobu výstavby závodu, zaškolení pracovníků či vyřízení administrativní závazků. Příchod investora, který zvolil cestu investice na zelené louce, sebou přináší i zvýšení poptávky po práci v hostitelské ekonomice. Investice na hnědé louce je kapitola sama o sobě, v případě brownfield investor nepřichází se svou vizí, ale vstupuje do podniku, který již existuje a je třeba ho výrazně restrukturalizovat. Často se jedná o objekt, který ztratil svou původní funkci (CzechInvest, 2012). Pod kapitálovým vstupem se rozumí fúze a akvizice, dochází tedy k ovládnutí tržního podílu, produkční kapacity i aktiv subjektu (Srholec, 2004). Čtvrtým a posledním kritériem rozdělení přímých zahraničních investic je specializace mateřské firmy. Toto hledisko vychází z fragmentace, tedy z rozdělení produkčního řetězce do jednotlivých fází. Rozdělení dle Srholce (2004) dělí nadnárodní společnosti na produktově specializované (vertikální PZI) a na procesně specializované (horizontální PZI). Pod vertikální PZI se rozumí rozdělení výroby do dílčích částí (Žďárek, 2008). Tabulka č. 1 ve svém přehledu shrnuje všechny popsané druhy PZI.

## 2.2 Nadnárodní společnosti

Podle základní definice nadnárodní společnost je podnik, který vlastní nebo kontroluje výrobu ve více než jedné zemi (Dunning, 1993). Takto vymezená definice nadnárodní společnosti je široce uznávaná na akademickém a obchodním poli či organizacemi jako OECD nebo Komise pro nadnárodní korporace při OSN (UNCTC, 2011). Dunning (1993) dále se svojí upravenou eklektickou teorií OLI zdůrazňuje základní předpoklady firmy, aby se mohla stát nadnárodní a tedy podnikat na zahraničních trzích.

**Tabulka č. 1: Taxonomie přímých zahraničních investic**

<b>Hledisko</b>	<b>Druhy PZI</b>	<b>Hlavní znaky</b>
<b>Míra kontroly</b>	Podnik s menšinovým zahraničním podílem	Podíl od 10% do cca 50% na vlastním jmění či hlasovacích právech
	Podnik pod zahraniční Kontrolou	Kontrolní vlastnický podíl
<b>Motiv vstupu</b>	Trh vyhledávající	Cílem je růst podílu na trhu a pokles nákladů na jeho zásobování
		Vytlačují domácí produkci nebo nahrazují dovoz
	Faktory vyhledávající	Cílem je optimalizace výroby
		Vývozně orientované
	Aktiva vyhledávající	Cílem je získání specifických aktiv (patent, obchodní značka)
<b>Způsob vstupu</b>	Investice na zelené louce	Investice do nových aktiv
	Investice na hnědé louce	Změna vlastnické struktury i investice do restrukturalizace
	M&A	Ovládnutí již existujících aktiv
<b>Specializace mateřské firmy</b>	Vertikální PZI	Produktová specializace
		Rozdílné fáze produkčního řetězce v jednotlivých pobočkách
	Horizontální PZI	Procesní specializace
		Podobné fáze produkčního řetězce v jednotlivých pobočkách

Zdroj: Srholec, 2004

Vznik nadnárodní společnosti je vysvětlen s využíváním výhod vlastnictví (*O*), výhod lokalizace (*L*) a výhod internalizace produkce (*I*) (Srholec, 2004).

- Výhody vlastnictví (*Ownership advantages*) - firma musí oproti konkurenčním firmám vlastnit tyto výhody, aby mohla investovat do zahraničí. Jedná se především o vlastnictví specifických aktiv, mezi které lze zařadit know-how, znalosti, organizační techniky. Tyto výhody jsou klíčové pro vysvětlení výskytu nadnárodní společností.
- Výhody internalizační (*Internalization advantages*) - firma si musí své výhody vlastnictví osvojit a zacházet s nimi tak, aby je využívala co nejefektivněji. Snahou je prodloužení trvání specifických firemních aktiv (Srholec, 2004).

- Výhody lokalizace (*Location advantages*) – nebo též lokalizační výhody, jsou to výhody, které nadnárodní společnost přesvědčí o lokalizaci. Jednotlivé stěžejní lokalizační výhody se liší v závislosti na typu přímých zahraničních investic. Mezi nejdůležitější výhody lokalizace patří nízké výrobní náklady nebo přístup ke zdrojům (Dunning, 1993).

## Vývoj nadnárodních společností

Jedním z klíčových aktérů, kteří ovlivňují zásadním vlivem světovou ekonomiku v druhé polovině 20. století, jsou nadnárodní společnost (Gereffi, 2005). Zatímco světová ekonomika se utvářela od 15. století s rozvojem obchodu, počátky nadnárodních korporací lze spojit hlavně s využíváním nerostných surovin. Do druhé světové války nadnárodní společnosti nehrály ústřední roli v měnícím se světovém systému (Gereffi, 2005), až v poválečném období získaly na významu. Vliv získaly také prostřednictvím přímých zahraničních investic, hlavním zdrojem PZI byly Spojené státy americké. Rozvoj nadnárodních společností a přímých zahraničních investic se odráží také v rovině teoretické, první studii, zabývající se dopady přímých zahraničních investic na hostitelskou ekonomiku, přinesl v roce 1958 Dunning ve své práci „*American investment in British manufacturing industry*“ (Dunning, 1993). V následujících dvou dekáдах hlavní zaoceánské aktivity firem byly motivovány hledáním surovin, nových trhů a levné pracovní síly (Gerreffi, 2005). Díky moci koordinovat a kontrolovat dodavatelské řetězce ve více než jedné zemi se staly nadnárodní korporace hlavními nositeli a hybateli světové ekonomiky (Dicken 2011). Během 70. a 80. let postihly světovou ekonomiku události vedoucí k její transformaci. K těmto změnám světové ekonomiky přispěl hospodářský rozvoj Japonska a asijských tygrů považovaný za hospodářský zázrak, svou roli ve změnách světové ekonomiky sehrály také ropné šoky v 70. letech. Změny, které přinesly tyto události, přispěly k umístování investic nadnárodních společností do rozvojových zemí, čehož si všímá více autorů ve svých pracích. Již na přelomu 60. a 70. letech se Frank či dos Santos zabývají teorií závislosti, Stuart Holland přináší teorii mezoekonomiky a Frobel řeší ve své teorii mezinárodní dělbu práce (Blažek, Uhlíř, 2011). Hollandova mezoekonomika je pojata jako zvláštní sektor (Blažek, Uhlíř, 2011), který je tvořen velkými společnostmi. Teorie mezoekonomiky si všímá pozice velkých firem, které svou činností narušují

předpoklady dokonalé konkurence. Zejména levná pracovní síla a transferové ceny přispívají k vytváření nedokonalé hospodářské soutěže. (Blažek, Uhlíř, 2011). Frobel se svojí teorií změn globální produkce odkazuje na přesun výroby do ekonomik s levnou pracovní silou, dochází tedy k nové mezinárodní dělbě práce (Blažek, Uhlíř, 2011). Nadnárodní společnosti motivované vidinou nižších nákladů umisťují své výrobní závody do rozvojových zemí, ve kterých se mohou setkat s daňovým zvýhodněním, nižšími mzdovými a výrobními náklady (Blažek, Uhlíř, 2011). V současné době žijeme v silně integrované ekonomice, která je primárně organizovaná nadnárodními společnostmi (Gereffi, 2005). Současná hluboce propojená světová ekonomika je ovládaná fenoménem globálních produkčních sítí, ve kterých jsou nadnárodní společnosti významným aktérem (Blažek, Uhlíř, 2011). Zvláště automobilovému průmyslu se v rámci globálních produkčních sítí věnuje značná pozornost (Humphrey, Memedovic, 2003; Pavlínek a Ženka, 2011), neboť podle Gereffiho reprezentuje typ výrobcem řízené sítě, ve které jsou automobiloví výrobci na vrcholu řetězce (Blažek, Uhlíř, 2011).

## 2.3 Dopady přítomnosti PZI v hostitelské ekonomice

Působení přímých zahraničních investic v hostitelské ekonomice může přinést jak pozitivní, tak i negativní dopady. Mezi možné přínosy lze zařadit růst produktivity práce domácích podniků prostřednictvím spillover efektů (*transfer technologií a know-how*), růst exportní bilance, vytvoření pracovní míst a další dopady na trhu práce (ČSÚ, 2008). K potenciálním rizikům patří především vytlačování domácích podniků, přebírání zaměstnanců či vznik duální ekonomiky.

**Tabulka č. 2: Vybrané přínosy a rizika přítomnosti PZI v hostitelské ekonomice**

<b>Pozitivní</b>	<b>Negativní</b>
Vytvořená pracovní místa	Nebezpečí vzniku nedokonalé konkurence
Spillover efekty (transfer know-how, technologií)	Vytlačovací efekt
Růst mezd	Nebezpečí vzniku duální ekonomiky
Práce s lidským kapitálem	Nestabilita investic
Možnost domácích firem zapojit se do světové ekonomiky	Závislost na zahraničním kapitálu
Export	Přebírání pracovní síly z domácích firem
Podpora místních aktivit	

Zdroj: Pavlínek (2004) Kokko, Blomström (1998)



## 2.3.1 Pozitivní dopady PZI

### 2.3.1.1 Vliv zahraničního investora na regionální trh práce

Vliv NNS na regionální trh práce je vnímán jako jeden z nejdůležitějších dopadů PZI na regionální úrovni. Obecně jsou tyto dopady vnímány jako pozitivní, především díky vysokému počtu nově vytvořených pracovních míst, nutností ovšem zůstává zohlednit i různá úskalí a rizika, která PZI sebou na trh práce přinášejí (Janáček, 2006). Spojení zahraničního investora a regionu, resp. regionálního trhu práce je častým tématem odborných článků a prací, Dunning, Lundan (2008) v oblasti zaměstnanosti NNS řeší vedle přímé zaměstnanosti i nepřímou, stabilitu pracovních míst, úroveň mezd, kvalifikaci a práci s lidským kapitálem. Úroveň regionu roste nejen se zaměstnaností, vzrůstajícími mzdami, ale i s kvalitou pracovního prostředí, ve kterém místní pracovní síla vykonává svou pracovní činnost (Dunning, 1993). Dunning (1993) odkazuje na roli NNS a jejich poboček v oblasti zaměstnanosti na její složení a strukturu, dále zdůrazňuje roli mezd a pracovních podmínek jednotlivců. Rizikem PZI v oblasti zaměstnanosti je přebírání zaměstnanců domácím podnikům, dochází tedy vytlačování domácích podniků přes trh práce, proto nelze vytvořená pracovní místa automaticky brát jako pozitivní dopady. Pracovní příležitosti plynoucí z aktivit nadnárodních společností mohou být přímo či nepřímo vytvořená pracovní místa. Přímá pracovní místa odpovídá počtu zaměstnaných osob v nadnárodních společnostech. Zatímco nepřímá pracovní místa vznikají v reakci místní ekonomických subjektů na činnost pobočky NNS (Dunning, Lundan, 2008). Počet vytvořených nepřímých pracovních míst lze považovat za určitý ukazatel provázanosti zahraniční firmy s místními subjekty. Vznikají v případě, že zahraniční podnik využívá ve své výrobě místní vstupy a tím zvedne poptávku v hostitelské ekonomice (Dunning, Lundan, 2008). Naopak pokud je zahraniční podnik izolovaný od regionální ekonomiky nebo spoléhá pouze na dodavatele za zahraniční, efekt nepřímé zaměstnanosti je malý (Dunning, 1993). Do skupiny nepřímo vytvořených pracovních míst jsou zahrnuty všechny tyto následující typy nepřímé zaměstnanosti:

- **Makroekonomická** pracovní místa jsou vytvořena prostřednictvím výdajů zaměstnanců či akcionářů pobočky nadnárodní korporace
- **Horizontální** nepřímá pracovní místa jsou výsledkem konkurence mezi pobočkou NNS a místními podniky nacházející se ve stejném odvětví

- **Vertikální** nepřímá pracovní místa vznikají z odběratelsko-dodavatelských vztahů mezi místními podniky a pobočkou NNS (Dunning, 1993).

Dopady PZI na regionální trh práce tedy závisejí na způsobu, jakým si NNS vytvoří vazby na region, potažmo na místní podniky. Dunning (1993) uvádí, že i původ a motiv investora určuje intenzitu provázání jeho pobočky s místní ekonomikou, úroveň kontaktů s domácími podniky lze považovat za rozhodující faktor pozitivních dopadů (Srholec, 2004). Při hodnocení investice je tedy nutné řešit komplexní dopady na trhu práce, nejen kvantitu vygenerovaných pracovních míst, ale také jakým způsobem a kým jsou pracovní pozice obsazena.

### **Vliv PZI na výši vyplácených mezd**

Obecně platí, že mzdy vyplácené v zahraničních podnicích jsou vyšší než v domácích podnicích hostitelské ekonomiky (Janáček, 2006; Dunning, 1993). Vliv vyšších mezd pracovníků zahraničních firem lze brát pozitivně, neboť přispívají k růstu životní úrovně pracovní síly (Janáček, 2006). Při kritickém pohledu lze uvažovat i o negativních dopadech vyššího mzdového ohodnocení, lepší platové podmínky mohou odlákat kvalitní pracovní sílu z domácích podniků a tím je vytlačovat nikoliv z trhu produktů, ale přes trh práce (Srholec, 2004; Janáček, 2006). Základní vysvětlení takto nastavené mzdové politiky spočívá ve vyšší produktivitě práce zahraničních podniků, v tomto ohledu místní konkurenti zaostávají a vyplácí i nižší mzdy (Dunning, 1993). Výše a složení mezd ovšem závisí opět na řadě faktorů, jedním z nich je původ investice, např. američtí investoři ve srovnání s japonskými kladou větší důraz na finanční odměny (Dunning, 1993).

#### **2.3.1.2 Spillover efekty**

Jedním z dalších klíčových dopadů PZI v hostitelské ekonomice jsou spillover efekty, které se odehrávají mezi domácími podniky a zahraničními společnostmi. Spillover efekty lze definovat snadno, jsou růstem produktivity domácích podniků jako důsledek přítomnosti zahraničních firem v hostitelské ekonomice (Leshner, Miroudot, 2008; Kokko a Blomström, 1998). Nepřímé technologické transfery, označované v zahraniční

literatuře jako spillover efekty, mohou snižovat technologické mezery mezi zahraničními a domácími firmami. Základní myšlenkou a zároveň ideálem řešení je přenesení („*spill-over*“) technologie z nadnárodní korporace do hostitelské ekonomiky (Fifeková, 2008). Spillover efekty mohou přicházet ve více podobách – jako technologie, pracovní metody nebo manažerské dovednosti (Leshner, Miroudot, 2008)

Zahraniční autoři rozeznávají celou řadu forem, jakými se mohou spillover efekty šířit. Literatura uvádí následující čtyři možné zdroje spillover efektů (Jordaan 2005; Leshner, Miroudot, 2008; Görg, Greenaway, 2003 a další):

- 1) První zdroj spillover efektů je spojen se snahou domácí firmy napodobovat jednání zahraniční firmy. Tímto napodobováním či kopírováním nových technologií se rozumí *demonstrační* či *imitační efekt*. Efektivnost napodobování závisí na celé řadě faktorů (Leshner, Miroudot, 2008). Jedním z nich je složitost kopírovaného atributu, manažerské či organizační inovace je výrazně snazší napodobit než složité výrobní techniky (Görg, Greenaway, 2003). Každé zlepšení technologie či znalostí získané z procesu imitace mohou vyústit ve zvýšení produktivity domácích podniků (Görg, Greenaway, 2003).
- 2) Druhým zdrojem jsou dodavatelské vazby jako jeden z nejvýznamnějších zdrojů růst domácích podniků. Nadnárodní korporace mohou prostřednictvím vztahů přispívat k rozvoji dodavatele: (a) transferem technologií či znalostí, (b) vyžadováním mezinárodních standardů kvality, principů Just-in-time atd. (Javorcik, Spatareanu, 2005; Leshner, Miroudot, 2008). Domácí podniky tak získávají zkušenosti a znalosti od zahraničních firem (Leshner, Miroudot, 2008). Pozitivní vztahy mezi nadnárodní korporací a místním dodavatelem mohou vyústit ve vzrůstající poptávce po výrobě místního podniku.
- 3) Třetí možností, jakou se šíří spillover efekty, je lidský kapitál a mobilita práce. Domácí podniky mohou najmout pracovní sílu, která v minulosti pracovala v zahraničních podnicích (Crespo, Fontoura, 2006). Při opětovném vstupu těchto zaměstnanců na domácí trh práce mohou domácí firmy využít jejich načerpaných znalostí a zkušeností v zahraniční společnosti (Leshner, Miroudot, 2008) a implementovat je do svých výrob (Lenaerts, Merlevade, 2012).

- 4) Přítomnost zahraniční investice zvyšuje konkurenci, místní podniky jsou nuceny efektivněji využívat existující zdroje, nebo dokonce využívat nové technologie, aby vzdorovaly konkurenčnímu boji (Crespo, Fontoura, 2006). Tato zvyšující se konkurence může v ideálním případě vést ke zvýšení efektivnosti výroby domácí firmy (Driffled, 2001). V negativním případě může dojít ke snížení tržního podílu domácího podniku (Aitken, Harrison, 1999) či jeho dokonce vytlačení (Kosová, 2010).

## **Typy spillover efektů**

Lenaerts, Merlevade (2012) rozlišují dva základní typy spillover efektů, horizontální a vertikální (Geršl, 2008; Javorcik, Spatareanu, 2005; Stančík, 2009). Zatímco prvně jmenovaný typ spillover efektů probíhá mezi konkurenty, druhý se vyskytuje v rámci odběratelsko-dodavatelských vazeb, přičemž jej můžeme rozdělit na zpětnou vazbu (*Backward spillover*) a přímou vazbu (*Forward spillover*).

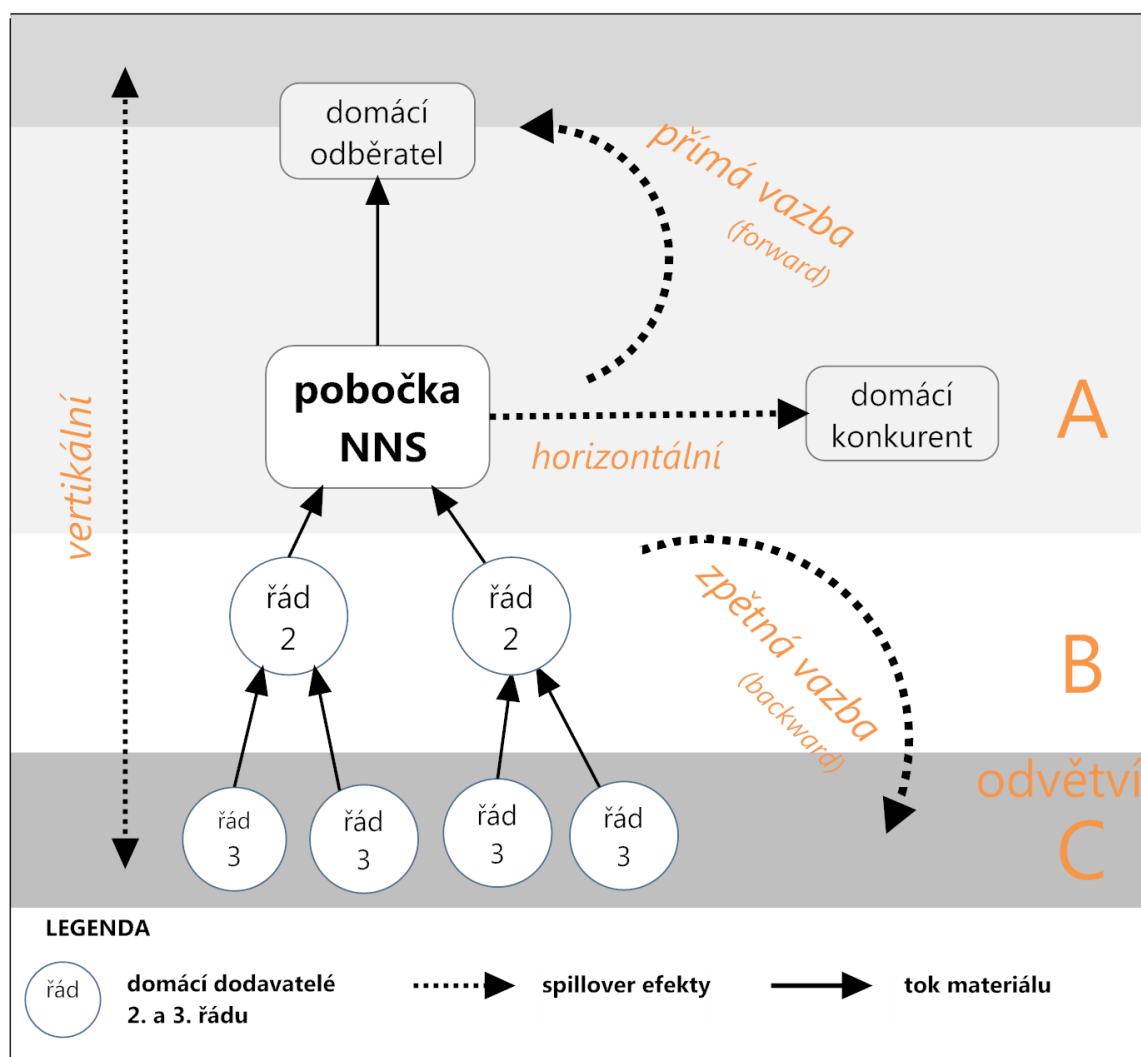
## **Horizontální spillover**

Jsou takové, které plynou z firmy pod zahraniční kontrolou do firem v hostitelské ekonomice ve stejném odvětví, probíhají mezi konkurenty (Geršl, 2008). Intenzita dopadů horizontálních efektů závisí na tom, do jaké míry jsou zahraniční společnosti schopné zabránit únikům technologií (Lenaerts, Merlevede, 2012). Pokud dochází pouze k transferu základních technologií z důvodu ochrany jejich vlastních technologií, nemusí k žádnému spillover efektu docházet (Lenaerts, Merlevede, 2012). Horizontální spillover efekty lze vysvětlit již průkopnickou literaturou, Teece (1977) zmiňuje, že k horizontálním spillover efektům dochází zejména prvním a třetím zdrojem - imitací a mobilitou pracovních sil.

## **Vertikální spillover**

Základní rozdíl oproti horizontálnímu spilloveru efektu spočívá v tom, že neprobíhá v rámci konkurence, ale naopak pramení ze spolupráce firem v rámci odběratelsko-dodavatelských vazeb (Leshner, Miroudot, 2008). Vertikální spillover efekty jsou takové efekty, ze kterých mohou profitovat obě strany, jak zahraniční, tak i domácí podnik.

Díky přesunu technologií na své obchodní partnery (*dodavatele i odběratele*) v hostitelské ekonomice, mohou pobočky nadnárodních společností a české firmy navzájem využívat lepší výkonnosti a kvalitnějších vstupů pro svou výrobu, proto teoreticky není důvod bránit šíření technologických transferů (Fifeková, 2008). Vertikální spillovery, jak zobrazuje obrázek č. 1, se rozdělují na dva typy – zpětnou vazbu a přímou vazbu.



**Obrázek č. 1: Schéma fungování spillover efektů**  
Zdroj: vlastní zpracování

### **Zpětná vazba** (Backward spillover)

Jak již bylo zmíněno, tento typ spillover efektů může vzniknout ze spolupráce nadnárodní korporace a domácího dodavatele. Dodavatel může profitovat z přítomnosti zahraničního investora v hostitelské ekonomice v případě, že jej pobočka NNS

podporuje a vytváří prostředí, které napomáhá k technologickému transferu (Görg, Greenaway, 2003). Samotná podstata spillover efektu zpětné vazby závisí na dvou faktorech (*a*) na dobrovolnosti nadnárodní korporace poskytovat transfery, (*b*) na ochotě domácích firem se přizpůsobovat požadavkům NNS (Lenaerts, Merlevede, 2012).

Často citovaná práce, od autorů Kokko, Blomström (1998), zmiňuje následující formy vazeb poboček NNS a domácích dodavatelů prostřednictvím, kterých dochází ke spillover efektům:

- zvýšení výrobní dovednosti
- technická asistence nebo informování jak zvýšit kvalitu produktů dodavatelů
- výpomoc v získávání surovin a meziproduktů
- trénink v oblasti managementu a organizace
- asistence při hledání nových zákazníků

Oproti autorům Kokko, Blomström (1998), rozeznává Dunning (2008) i další formy vazeb - finanční asistenci, informační vazby či zadávání veřejných pobídek. Pokud jsou popsané formy pomoci úspěšné, může docházet k růstu produktivity domácích podniků, pro které alespoň v určitém časovém období znamená pozice dodavatele nadnárodní společnosti stabilní poptávku po produkci, mohou tak investovat do základních předpokladů pro růst produktivity (Merlevede, Schoors, Spatareanu, 2011). Vedle spillover efektů může docházet i k multiplikačním procesům, které například mohou vést k růstu zaměstnanosti či mezd (Zamrazilová, 2007). Prostřednictvím technologických (ale i manažerských) transferů je domácím dodavatelům usnadněno plnit mezinárodní standardy kvality. S růstem výrobních schopností domácí dodavatelů mohou na ně zahraniční podniky delegovat sofistikovanější produkci (Contreras, Carillo, Estrada, 2010).

### **Přímá vazba** (Forward spillovers)

Tento typ vazeb je daleko méně sledován než spillover efekt typu zpětná vazba, přímá vazba se oproti předešlému typu odehrává mezi zahraniční firmou a domácí odběratelem. Domácímu podniku se může z tohoto vztahu zvyšovat jeho produktivita (Geršl, 2008). Pozitivní přímé vazby lze vysvětlit např. na tomto případě, kdy domácí odběratel využívá ve své výrobě kvalitnější vstupy, neboli výstupy produkce zahraničních firem (Geršl, 2008).

Intenzita, do jaké zahraniční investice působí na hostitelskou ekonomiku, nejen formou spillover efektů, závisí na celé řadě determinantů. Crespo a Fontoura (2006) rozeznávají několik kategorií - regionální efekt, charakteristiky domácí firmy, charakteristika PZI (motiv vstupu), absorpční kapacitu a technologickou mezeru. Zároveň uvádějí, že výsledný vliv spillover efektů závisí nejen na charakteru investice, ale stejně tak i na charakteristikách hostitelské země či regionu (Crespo a Fontoura, 2006).

### **Práce s lidským kapitálem – trénink místní pracovní síly**

Autoři Kokko a Blomström (1998) uvádějí, že domácí pracovníci v zahraničních firmách mohou být pozitivně ovlivňováni bez ohledu na jejich pracovní pozici. Nejvýznamněji je pojata instruktáž či určitý trénink či výchova zaměstnanců na vyšších pozicích, zejména vrcholoví manažeři jsou touto pomocí ovlivněni. Ovšem pozitivním způsobem jsou ovlivněni i pracovníci na nejnižších pozicích. Dle Janáčka (2006) manažeři po absolvování stáží v zahraničí, často v pobočkách nebo přímo v mateřské společnosti, mohou rychle adaptovat získané poznatky do řízení podniků. Práci s lidským kapitálem a schopnosti trénovat svou pracovní sílu řadí Dunning (1993) k výhodám vlastnictvím (*O*) v svém paradigmatu OLI.

### **Spillover efekty v odborné literatuře**

V odborné literatuře je nejčastěji možné se setkat s kvantitativním výzkumem spillover efektů, na toto téma vzniklo mnoho prací (Görg, Strobl, 2004). Empirická literatura zabývající se měřením spillover efektů má své kořeny v 70. letech v pracích Cavese a Globermana, kteří analyzovali spillover efekty v Austrálii a Kanadě (Görg, Strobl, 2004). V současnosti se výskyt spillover efektů šetří vlivem zahraničních firem na produktivitu domácích firem, která je regresovaná řadou nezávisle proměnných majících vliv na produktivitu. Na měření spillover efektů je rozhodující využití proměnných, které vyjadřují přítomnost zahraničí v jednotlivých odvětvích (Fifeková, 2008). Na základě regresní analýzy lze dospět k výsledku, zda zahraničí přítomnost v odvětví má vliv na produktivitu domácích firem. Tento způsob prokazování existence spillover efektů je v odborné literatuře nejčastější. Ovšem ani kvalitativní výzkum neopomíjí problematiku spillover efektů. Nejčastěji zvoleným způsobem kvalitativního

výzkumu jsou případové studie, jehož výsledky se liší na základě popsanych determinantů (Leshner, Miroudot, 2008).

### 2.3.2 Negativní dopady PZI

O potenciálních pozitivních dopadech PZI byla vedena diskuze v předchozí kapitole, nyní je nutné nahlédnout na problematiku z jiné perspektivy. Působení zahraničních investorů nelze hodnotit pouze jednostranně. Sice může docházet k transferu technologií a znalostí na domácí podniky, ovšem za předpokladu, že zahraniční investor s nimi naváže kvalitní vazby. V opačném případě, když zahraniční společnost nenaváže obchodní vazby s domácími podniky a zahraniční podnik, je izolován od zbytku ekonomiky, může dojít naopak k negativním dopadům přímých zahraničních investic.

K negativním dopadům, kterými se ve svých pracích zabývají např. Kosová (2010), Merlevede, Schoors, Spatareanu (2011), Stančík (2009), lze například zařadit následující:

- Vytlačování domácích podniků plynoucí z nedokonalé konkurence
- Odchod pracovníků domácích firem k zahraničním podnikům za vyšší mzdou a lepšími pracovními podmínkami
- Jednostranné zaměření - závislost na zahraničí
- Duální ekonomika
- Deskillling

Ovšem za nedostatečně vytvořeními vztahy s místními podniky nemusí stát pouze investor, ale také i nedostatečná vyspělost a velká technologická meze, která omezuje plné využití potenciálu z PZI (Srholec, 2004). Pokud domácí podniky nejsou schopny plnit požadavky kladené nadnárodními společnostmi nebo schopnost absorbovat vyspělé technologie není dostatečná, nemusí ke spillover efektům docházet (Fífešková, 2008). Výrazně závažnější problematikou může být vytlačovací efekt, v anglické literatuře pod pojmem crowding-out effect (Kosová, 2010; Merlevede, Schoors, Spatareanu, 2011), kdy je domácí podnik vytěsňován rostoucí konkurencí ze strany nadnárodní společnosti. Při příchodu PZI na regionální trh dochází ke zvýšení konkurenčního boje. Investor v první řadě motivovaný dosažením minimálních nákladů



(Blažek, Uhlíř, 2011) využívá svých konkurenčních výhod a vzdaluje hostitelskou ekonomiku od charakteristik dokonale konkurenčního trhu<sup>1</sup> (Srholec, 2004). Nadnárodní společnosti dosahují úspor z rozsahu, podle Macákové (2003) jednoho ze zdrojů nedokonalé konkurence, a vedou ekonomiku k její monopolizaci či oligopolizaci (Blažek, Uhlíř, 2011). Pokud tuto konkurenční výhodu ovládne a zároveň domácí firma čelí fixním nákladům, vede tato situace až k odčerpávání poptávky domácí firmy a tím i ke snižování produkce domácích podniků (Aitken a Harrison, 1999). Konkurence mezi zahraničními a českými podniky neprobíhá pouze na trhu produktů, ale také na trhu práce (Srholec, 2004). Pracovníci mohou opouštět domácí podniky za vidinou vyššího mzdového ohodnocení a lepších pracovních podmínek (Janáček, 2006). Úroveň vytlačovacího efektu přes trh práce se odvíjí od motivu vstupu každé investice (Srholec, 2004) a zároveň i původ hraje velkou roli na chování investora. Dunning (1993) pro srovnání uvádí odlišnosti v náboru pracovní síly, zatímco americké a evropské nadnárodní společnosti upřednostňují spíše zkušené a kvalifikované pracovníky, tak japonské společnosti dávají přednost méně zkušené pracovní síle, kterou si vytrénují podle svého uvážení (Dunning, 1993). Přebírání kvalitních pracovníků z českých podniků je jedním z negativních rysů činnosti zahraničních investorů na regionálních trzích práce (Srholec, 2004).

## **2.4 Odběratelsko-dodavatelské vazby v automobilovém průmyslu**

Zapojení do výrobního procesu nadnárodní společnosti je významným potenciálem pro budoucí rozvoj místních firem a zároveň celé ekonomiky. Jedním z důležitých faktorů, do jaké míry bude investice úspěšná, je intenzita propojení s místními firmami (Žďárek, 2008).

*„Prostor pro zapojení domácích firem do globálního produkčního systému roste s fragmentací produkčního řetězce a s mírou specializace firem na jednotlivé jeho fáze. Velké nadnárodní firmy jsou v nevýhodě zvláště v těch fázích produkčního řetězce, které*

---

<sup>1</sup> Dokonale konkurenční trh se vyznačuje pěti základními znaky: volný vstup do odvětví, mnoho malých firem na trhu, stejná míra jejich informovanosti, výroba identických výrobků a žádná firma nemá takovou moc ovlivnit cenu (Macáková, 2003).

vykazují nízké úspory z rozsahu a které jsou schopny efektivněji produkovat malé a střední podniky.“ (Srholec, 2004, s. 53.) Nadnárodní korporace od svých dodavatelů vyžadují vysoké požadavky v podobě globálních standardů na kvalitu subdodávek. Jak uvádí Srholec (2004), malý počet firem splňující tato kritéria je jedním z hlavních důvodů nevyužití potenciálu z přílivu přímých zahraničních investic. V případě úspěšného zapojení do dodavatelského řetězce mohou domácí podniky prostřednictvím spillover efektů zvyšovat svou produktivitu – častým způsobem pomoci je poskytnutí technické asistence či transfer výrobního a manažerského know-how (Dunning, 2008). Jednotlivé subjekty lze rozřadit podle jejich pozice v dodavatelském řetězci, který lze chápat jako proces od dílčího materiálu až po finální výrobek. Koncovými zákazníky jsou výrobci automobilů (Szabová, 2006), kteří zastávají roli vedoucích firem, jsou držiteli značek a mají schopnost své dodavatele řídit a koordinovat (Pavlínek, Ženka, 2011). Každá z automobilek disponuje vlastní sítí dodavatelů, kteří jsou jí podřízeni a musí se podříditi stanoveným podmínkám a vyžadovaným standardům (Szabová, 2006). Vztah automobilky a dodavatelů je upraven zvláštní dodavatelskou smlouvou, zvanou Original Equipment Manufacturer (OEM) (Srholec, 2004). Dodavatelská síť se během svého vývoje změnila v hierarchické uspořádání. Finální výrobek, automobil, je složený z celé řady součástí či komponentů, které pocházejí z dodavatelské sítě jednotlivých automobilek (OECD, 2009). Na základě sofistikovanosti a komplexnosti komponentů je možné dodavatele rozdělit do několika základních řádů či stupňů, v anglické literatuře označované jako tier (Pavlínek, Ženka, 2011).

- Na nejvyšším stupni (*First-tier*) stojí takoví dodavatelé, kteří dodávají přímo automobilkám smontované komplexní systémy či moduly (Pavlínek, Janák, 2007). Nejedná se tedy o jednotlivé komponenty, ale o již kompletní části, které přicházejí přímo do montážních linek (Rugraff, 2010). Dodavatelé prvního řádu (*First-Tiers*) mají v současné ekonomice takovou moc, organizovat si i vlastní dodavatelskou síť (Humphrey, Memedovic, 2003). Vedle toho jim je svěřena odpovědnost za výzkum a vývoj a také za design vyráběných modelů (Pavlínek, Janák, 2007). Významné postavení vůči automobilkám se odráží v počtu těchto dodavatelů, je jich ve srovnání s dodavateli nižších stupňů velmi málo (Sturgeon, Lester, 2003).
- Dodavatelé na nižším stupni (*tier 2*) jsou již dodavatelé, kteří vyrábějí pouze jednotlivé komponenty, nikoliv ucelené moduly (Humphrey, Memedovic, 2003;

Pavlínek, Janák, 2007). Příkladem výroby těchto dodavatelů jsou komponenty, které jsou součástí konkrétního modulu, např. součástky na přístrojové desce, části motoru nebo světelného zařízení (Humphrey, Memedovic, 2003; Pavlínek, Janák, 2007). Dodavatelé druhého (i třetího) řádu jsou ve většině případů nepřímými dodavateli automobilek (Memodovic, 2004). V závislosti na druhu svého výrobku dodávají buď dodavatelům prvního stupně, nebo v některých případech i přímo výrobcům automobilů (Pavlínek, Janák, 2007).

- Dodavatelé třetího stupně vyrábějí komponenty s nižší přidanou hodnotou (*potahy na sedačky, gumové těsnění, plastové výrobky*) a další základní produkty určené pro výrobu komponentů vyšších dodavatelů (Pavlínek, Janák, 2007).

Významným trendem posledních let v rámci subdodavatelských vztahů je implementace japonského managementu do výrobních procesů amerických a evropských korporací (Srholec, 2004). Tyto společnosti převádějí japonské know-how i na své pobočky rozmístěné po celém světě. Důležitost vztahů ve výrobním řetězci zintenzivněla s implementací japonských know-how jako jsou např. výrobní systém Toyoty, Štíhlá výroba, Just-in-time nebo Kanban (Srholec, 2004). Jednou z charakteristik japonského výrobního managementu jsou propracované dodavatelské vztahy, díky kterým mezi partnery následně může docházet ke spillover efektům. Výrobci automobilů stále kladou na své dodavatele větší nároky v otázce potřebného množství a kvality (Humphrey, Memedovic, 2003). Se zvyšující se důležitostí principů Just-in-time rostou i investice automobilových výrobců do vztahů se jejich dodavateli (Humphrey, Memedovic, 2003). Revolucí ve výrobních procesech automobilového průmyslu se stalo nahrazení masové produkce technikami štíhlé výroby (Dicken, 2011). Štíhlá výroba (*lean manufacturing*) pochází z japonské společnosti Toyota Motor Corporation a jejího výrobního systému Toyota Production System (TPS) z poválečného období (Toyota, 2012). V polovině 80. let začala probíhat celoplošná implementace technik štíhlé výroby do průmyslových odvětví (Sturgeon, Memodovic, Van Biesebroeck, Gereffi, 2009). Jedním ze základních pilířů, které tvoří štíhlou výrobu, je koncept „just-in-time“, jenž si klade za cíle nejvyšší kvalitu, nejnižší náklady a nejkratší dodací lhůtu (Dicken, 2011; Pavlínek, Janák, 2007). Just-in-time se v současnosti stal vyžadovaným standardem, uspějí pouze takoví dodavatelé, kteří se v dodavatelském řetězci automobilových výrobců přizpůsobí jejich požadavkům po štíhlé výrobě (Szabová, 2006).

Just-in-time je zásobovací koncept, jenž se snaží o minimalizaci skladových zásob (Dicken, 2011). Zákazníci si objednávají u svých dodavatelů pouze takové množství, jaké potřebují, tím omezují náklady na skladování (Dicken, 2011). Komponenty jsou doručovány v malém množství, ve větší frekvenci a v co nejkratší dodací lhůtě (Dicken, 2011; Pavlínek, Janák, 2007). Zásady JIT vyžadují složitou logistiku, dochází k synchronizaci dodavatelů a odběratelů tak, aby byla produkce dodavatelů včas dopravena na výrobní linky odběratelských firem (Pavlínek, Janák, 2007). Další rysem principu JIT jsou velmi blízké vztahy s úzkým počtem dodavatelů (Dicken, 2011).

Výrobní systém Toyoty (Toyota Production System) je neustále v procesu změny, stojí na filozofii neustálého zlepšení - Kaizen. Tento systém dává možnost zaměstnancům podávat podnětné názory na zdokonalování výrobního procesu. Procento implementovaných podnětů do finální výroby je poměrně vysoké (Toyota, 2012). Stěžejním pro fungování konceptů JIT a štíhlé výroby je systém Kanban, který oba koncepty zastřešuje. Systém Kanban využívá tzv. kanbanových kartiček, které jednoduchým způsobem zadávají instrukce pro objednávku (Toyota, 2012). Je tedy nástrojem, který využívá principu tahu (*pull*) pro zajištění potřebného zboží na výrobní stanoviště tak, jak požaduje zákazník. Tím je zajištěn plynulý tok produkce a základních atributů Just-in-Time (CVIS, 2004).

## **2.5 Výzkumné otázky a stanovení hypotéz**

Na základě odborné literatury věnující se předkládané problematice dopadů přímých zahraničních investic a jejich vazeb na hostitelskou ekonomiku vznikají určitá očekávání a hypotézy, na které bude během práce odpovězena a jsou zároveň navrhnuty tak, aby byl zjištěn hlavní cíl práce.

### **1. Přítomnost zahraničních firem pozitivně ovlivňuje hostitelskou ekonomiku, na regionální úrovni vytváří pozitivní dopady?**

Pro odpověď na tuto výzkumnou otázku se nabízí využít obě části výzkumu, kvantitativní i kvalitativní část. Kombinace obou přístupů, které se navzájem doplňují, vytvoří komplexní pohled na dopady PZI na hostitelskou ekonomiku. Teoretické vymezení spillover efektů jednoznačně předpokládá pozitivní dopady pro domácí

podniky, dá se ovšem polemizovat, zda opravdu přítomnost zahraničních firem je pro české firmy pozitivním dopadem. Tento předpoklad se nabízí k otestování platnosti formulované hypotézy pomocí regresní analýzy, která slouží jako nástroj k ověřování. Pokud regresní analýza přinese pozitivní a statisticky významný odhad koeficientů teorií definovaných spillover proměnných (horizontální, zpětná a přímá vazba), je tento výsledek brán jako důkaz existence pozitivních spillover efektů (Görg, Strobl, 2004). Problematika spillover efektů a jejich empirického šetření je poměrně komplikovaná. Vznikla již celá řada publikací, která se jimi zabývá, přesto existují rozporuplné výsledky spillover efektů. Druhá část výzkumu pojatá jako kvalitativní výzkum hledá regionální souvislosti dopadů PZI na případové studii TRCZ a vedle spillover efektů rozpracovává další dopady PZI na regionální ekonomiku, především na regionálním trhu práce.

## **2. Mohou zahraniční dodavatelé na nižších dodavatelských řádech generovat spillover efekty?**

Autoři zabývající se problematikou spillover efektů, generalizují obecně tyto efekty na činnosti zahraničních společností bez rozlišení na jejich postavení v dodavatelských řetězcích či sítích automobilového průmyslu. Jelikož spillover efekty probíhají v rámci odběratelsko-dodavatelských vztahů, naskýtá se příležitost tato dvě témata propojit.

Dodavatelé prvního řádu vyrábějící podstatně složitější komponenty koncentrují a realizují ve svém závodě mj. i vlastní výzkum. U takových firem se očekává, že se v regionu stanou nositeli technologických a znalostních transferů, které se budou po území prostřednictvím těchto firem difúzně šířit. Dodavatelé nižších řádů, mezi jejichž výrobní sortiment patří méně sofistikovaná produkce, jsou především montážní závody bez vlastního vývoje. Nabízí se tedy otázka, zda nositeli spillover efektů jsou i zahraniční dodavatelé nacházející se na nižších stupních dodavatelského řetězce?

## **3. Jakým způsobem dochází v dodavatelském řetězci nadnárodní společnosti ke spillover efektům typu zpětná vazba?**

Za existencí zahraničních společností stojí Dunningem (1993) vymezené konkurenční výhody, které umožní firmám působit v cizích ekonomikách. Výhody vlastnictví v Dunningově paradigmatu OLI, zastávající pozici písmene „O“, lze označit za důležité

nejen pro působení zahraniční společnosti v hostitelské ekonomice, ale také pro vznikající dopady na ni. Pokud zahraniční společnost disponuje kvalitními aktivy a ty následně transferem technologií či znalostí přenese na své dodavatele, dochází ke sledovanému jevu – ke spillover efektu zpětné vazby (backward spillover). Na tuto výzkumnou otázku již nelze odpovědět na základě výsledků kvantitativního výzkumu, odpovědi je nutné hledat v kvalitativním výzkumu formou případové studie. Autoři ve svých pracích (Dunning, Lundan, 2008; Kokko, Blomström, 1998) rozlišují několik typů pomoci vůči svým dodavatelům. Cílem je tak potvrdit hypotézu o výskytu technologického a znalostního transferu na dodavatele na praktickém příkladu případové studie, jež je nejčastějším způsobem šetření spillover efektů formou kvalitativního výzkumu (Leshner, Miroudot, 2008).

### **3. Metodika**

V této části práce dojde k vysvětlení, jakým způsobem je postupováno při šetření výzkumných otázek a ověřování hypotéz. Rozdělení metodické části koresponduje s empirickou částí, lze ji tedy rozdělit na dvě subkapitoly - kvantitativní a kvalitativní výzkum. V případě kvantitativního výzkumu se dílčí podkapitoly věnují obecně nezbytným náležitostem regresního modelu, následně již zdrojům dat a volbě proměnných vstupujících do regresní analýzy. Nedílnou součástí podkapitoly volby proměnných je způsob konstrukce výpočtu spillover proměnných. Subkapitola metodiky kvalitativního výzkumu popisuje, proč došlo ke zvolení případové studie a popisuje kroky zvolené pro vystihnoutí jejích dopadů na své dodavatele a regionální ekonomiku, zejména regionální trh práce. Tato práce tedy využívá přednosti smíšeného výzkumu, komplementarity obou přístupů (Hendl, 2005). Při využití smíšeného výzkumu lze nejprve u kvantitativního výzkumu uvažovat o výsledcích obecného vlivu nadnárodních společností na české podniky, v rámci kvalitativního výzkumu lze již přistoupit ke konkrétním dopadům případové studie, která vedle vlivu na české dodavatele řeší i dopady na regionální ekonomiku, resp. regionální trh práce.

#### **3.1 Metodika kvantitativního výzkumu**

Jedním z hlavních uplatnění kvantitativního výzkumu spočívá v testování teorií a hypotéz, výzkumník tak může prokazovat vztah příčiny a účinku (Hendl, 2005). V konkrétním případě tohoto výzkumu dochází k ověřování teoretických poznatků spillover efektů, tedy, jakým způsobem zahraniční firmy ovlivňují české podniky. Do analýzy vstupují firmy za automobilový průmysl a průmyslová odvětví, která jsou s ním spřízněna v odběratelsko-dodavatelském vztahu, jelikož si to tak žádá teorie spillover efektů. Pro připomenutí, spillover efekty se vedle konkurenčního vztahu vyskytují právě i v odběratelsko-dodavatelských vztazích. V první řadě je nutné nadefinovat požadavky na regresní model, od kterých se odvozují konkrétní kroky při sestavování vlastního modelu.

## Modelování regresních modelů

Pro zjištění existence spillover efektů je využita regresní analýza, na základě jejích výsledků lze odpovědět, zda z dostupných dat lze vysvětlit výskyt spillover efektů. Pro vypovídající výsledky je nutné zvolit vhodný ekonometrický model. „*Pod pojmem ekonometrický model se rozumí rovnice kvantifikující vztahy mezi ekonomickými veličinami při určitém stupni abstrakce*“ (Dufek, 2003, s. 16). Jedná se o matematicko-statistickou formulaci ekonomické hypotézy. „*Základním metodickým postupem pro definování ekonometrických modelů je regresní analýza*“ (Dufek, 2003, s. 11). Vícenásobná lineární regrese analyzuje vztahy mezi sadou nezávisle proměnných a jednou závisle proměnnou (Rabušic, 2004).

Základní vzorec regrese lze zapsat následujícím způsobem:

$$Y = a + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + b_3 \cdot X_3,$$

kde  $Y$  je závisle proměnná,  $a$  je konstanta,  $b_1, b_2, b_3$  jsou hodnoty regresních koeficientů a  $X_1, X_2, X_3$  jsou hodnoty nezávislých proměnných (Rabušic, 2004). Dle Rabušice (2004) je zároveň nutné, aby regresní model splňoval základní předpoklady<sup>2</sup>.

## Modelování produkčních procesů

„*Produkční funkce (model) zobrazuje určitý produkční proces, kvantifikuje vztahy mezi výrobou a danými produkčními faktory a dovoluje tyto vztahy dále analyzovat*“ (Dufek, 2003, s. 50). Jelikož je výpočet založen na regresi, je nutné nalézt takové proměnné, které mají vliv na závisle proměnnou. Nalézt relevantní produkční vztah je základním kritériem pro vysvětlení spillover efektů. V rámci řešené problematiky můžeme nalézt celou řadu proměnných, které ovlivňují výslednou produktivitu domácích podniků. Do modelu budou vcházet jako nezávisle proměnné takové veličiny, které reprezentují kapitálovou vybavenost, spotřebu materiálu, lidský kapitál a mají z ekonomického hlediska předpoklady pro ovlivnění závisle proměnné.

$$Q = f(K, L, M)$$

Q...výstup, K...kapitál, L...práce, M...materiál

Tato produkční funkce se stává základem mnoha analyzovaných vztahů, pro jejich konkrétní potřeby je tento model upraven či rozšířen. Problematika kvantitativního

---

<sup>2</sup> Mezi předpoklady regresní analýzy patří: absence multikolinearity, data bez odlehlých hodnot, homogenita rozptylu, normální rozložení proměnných, lineární vztah proměnných, metrická vlastnost závisle proměnné, rovněž nezávisle proměnné by měly být na intervalové úrovni (Rabušic, 2004).



výzkumu je v této práci pojata pouze rámcově, účelem této části je přispět k diskuzi vedené nad tématem spillover efektů. Metodický postup sestavení modelu je diskutován v následující podkapitole.

### **Sestavení regresního modelu pro výzkum spillover efektů**

Sestavení modelu lze pojmout v několika krocích, prvním krokem je získání relevantních dat, pro potřeby analýzy slouží databáze Amadeus a tabulky vstupů a výstupů z Českého statistického úřadu. Další krokem v sestavování modelu je určení závisle proměnné a poslední krokem fáze sestavování modelu je definování nezávisle proměnných, které závisle proměnnou vysvětlují. Je tedy třeba rozhodnout, která z veličin je při kvantifikaci vztahu příčinou a která následkem (Dufek, 2003).

### **Datové zdroje**

Firemní data českých firem, použitá v této práci, pocházejí z databáze velkých evropských firem Amadeus Bureau Van Dijk. Možnosti databáze Amadeus jsou rozsáhlé a pro účely této práce jsou plně postačující. Obsahuje detailní informace o finanční, vlastnické struktuře a je výborným nástrojem pro výzkum tohoto typu. Za každou firmu lze zjistit potřebné hodnoty, které jsou využity v regresním modelu jako proměnné. Firma by měla být v této databázi zahrnuta, pokud splňuje jedno z následujících kritérií: (a) tržby větší než 1 mil. €, (b) celková aktiva větší než 2 mil. € a (c) počet zaměstnanců větší než 15 (Amadeus, 2011). Autorská firma Bureau Van Dijk v každé z evropských zemí spolupracuje při sběru dat s řadou agentur, za Českou republiku je takovou agenturou Albertina Data (Amadeus, 2011). Je nutné podotknout, že analýza spillover efektů se týká prakticky pouze českých firem. Z tohoto důvodu a důvodu vymezených kritérií databáze je celkový počet zanesených případů do regresní analýzy nižší. Přesto datový soubor je reprezentativní, obsahuje 554 českých firem, které jsou od zahraničních odlišeny tím, že nesplňují tradiční vymezení PZI<sup>3</sup>. Takové rozdělení podniků databáze Amadeus umožňuje při nadefinování požadavků. Ačkoliv data za zahraniční podniky nevstupují do hlavní části analýzy, jejich význam je neopomenutelný – stojí za výpočtem přítomnosti zahraničních firem ve vybraných

---

<sup>3</sup> Určení zahraniční firmy vychází striktně z definice přímých zahraničních investic, kdy zahraniční firma je definována minimálně 10% podílem zahraničního kapitálu (ČNB, 2003).

odvětvích NACE. Motivem pro výběr databáze Amadeus bylo její využití v dané problematice řadou autorů v akademických kruzích.

Dalším klíčovým zdrojem dat jsou tabulky vstupů a výstupů pocházející z České statistického úřadu. Tabulky jsou organizovány formou matice mezispotřeby a vycházejí z jednoduchého předpokladu, že každá produkce vyžaduje vstupy (Blažek, Uhlíř, 2011). Každé odvětví je reprezentováno řádkem a sloupcem, přičemž řádek každého odvětví v matici ukazuje výstupy sledovaného odvětví směřující do ostatních odvětví. Naopak sloupec reprezentuje vstupy na výrobu sledovaného odvětví. Tabulky vstupů a výstupů jsou využity pro získání technického koeficientu, který je nezbytný pro konstrukci a výpočet tří spillover proměnných (*horizontální, přímé a zpětné vazby*), které budou rovněž vstupovat do regrese. Technické koeficienty ukazují intenzitu vazeb mezi jednotlivými odvětvími na dvoumístné úrovni klasifikace ekonomických činností CZ-NACE (Blažek, Uhlíř, 2011).

## **Volba a popis proměnných**

### ***Závisle proměnná***

V empirické literatuře se pro odhadování spillover efektů využívá jako závisle proměnné výstup produkce domácích podniků, který bývá obvykle spojován s produktivitou práce při využití přidané hodnoty (Klečka, 2008). Klečka (2008) chápe produktivitu jako efektivnost využití výrobních faktorů (zaměstnanců) ve výrobě. Alternativních možností závisle proměnné, jako výstupu domácích firem, je mnoho. Zmínit lze hodnotu prodeje (*sales*) domácích podniků (Franco, Kozovska, 2008; Stančík, 2009; Narula, Marin 2003). Přesto tato práce se drží první možnosti, neboť ta byla vymezena v teoretické části práce.

### ***Nezávislé proměnné***

Následujícím krokem v konstrukci modelu je volba nezávislých proměnných, které umožní odhadnout závisle proměnnou. Volba regresorů vychází ze zmiňované produkční funkce, jedná se prakticky o základní výrobní faktory rozšířené o další proměnné, u kterých lze předpokládat vliv na výslednou produktivitu. Mezi výrobní faktory patří kapitál (*K*) reprezentovaný hmotnými i nehmotnými zdroji, dále práce (*L*) zastoupená počtem zaměstnanců a výrobní faktor materiál (*M*), který vstupuje jako proměnná materiální náklady (Franco a Kozovska, 2008). Tyto proměnné lze rovněž považovat za kontrolní proměnné, pokud parametry koeficientů těchto proměnných

budou ve výstupech softwaru SPSS pozitivní a signifikantní, je možné zvolený model považovat za relevantní bez ohledu na výsledky spillover proměnných. Dalším krokem v konstruování modelu je přidání stěžejních spillover proměnných, mezi které se řadí horizontální, zpětná a přímá vazba. Jelikož vyjadřují přítomnost zahraničí v průmyslových odvětvích, které jsou spřízněny s automobilovým průmyslem (NACE 29), je v tomto kroku již nutné v databázi Amadeus pracovat s údaji za zahraniční firmy.

Horizontální spillover proměnná (HORIZ) vyjadřuje stupeň přítomnosti zahraničních společností v každém odvětví, které je zahrnuto do regrese. Počítá se jako podíl zahraničního kapitálu na celkovém kapitálu všech firem v odvětví, tedy i domácích. Hodnota proměnné se bude pohybovat v intervalu 0 – 1, hodnota 1 by znamenala, že dané průmyslové odvětví je tvořeno pouze zahraničními firmami. Geršl (2008) v rámci horizontální spillover proměnné pracuje s jednoduchým předpokladem, čím je hodnota vytvořeného produktu zahraničními firmami větší a počet zahraničních firem v daném odvětví vyšší, tím bude vyšší hodnota horizontální proměnné a zároveň i možnost pro výskyt horizontálních spillover efektů bude vyšší.

$$HORIZ_{jt} = \frac{\sum_{i \in j} foreign_{it} \times turnover_{it}}{\sum_{i \in j} turnover_{it}} \quad (\text{Geršl, 2008})$$

V tomto vztahu proměnná *foreign* vystupuje jako pomocná proměnná. V případě, že se skutečně jedná o zahraniční firmu, nabývá tato proměnná hodnoty 1, v případě ryze české firmy hodnota je 0. Touto eliminací českých firem ve výpočtu, lze dosáhnout výsledného podílu zahraničních firem na celkovém kapitálu daného odvětví *j*.

Základem pro výpočet dvou vertikálních spillover proměnných (*zpětné a přímé vazby*) je využití technického koeficientu z tabulek vstupů a výstupů. Proměnná zpětné vazby ( $BACK_{jt}$ ) se počítá vynásobením technického koeficientu ( $\beta_{jkt}$ ) a podílu zahraničního kapitálu na celkovém kapitálu odvětví *k* ( $HORIZ_{kt}$ ), kterému sledované odvětví *j* dodává svou produkci.

$$BACK_{jt} = \sum \beta_{jkt} HORIZ_{kt}$$

Technický koeficient se chová jako váha, která určuje výslednou hodnotu mezi dvěma odvětvími. Tento koeficient také vyjadřuje proporci výstupu odvětví *j*, který je dodáván odvětví *k*, z celkového výstupu sledovaného odvětví *j*. Takto se pracuje u všech odvětví,

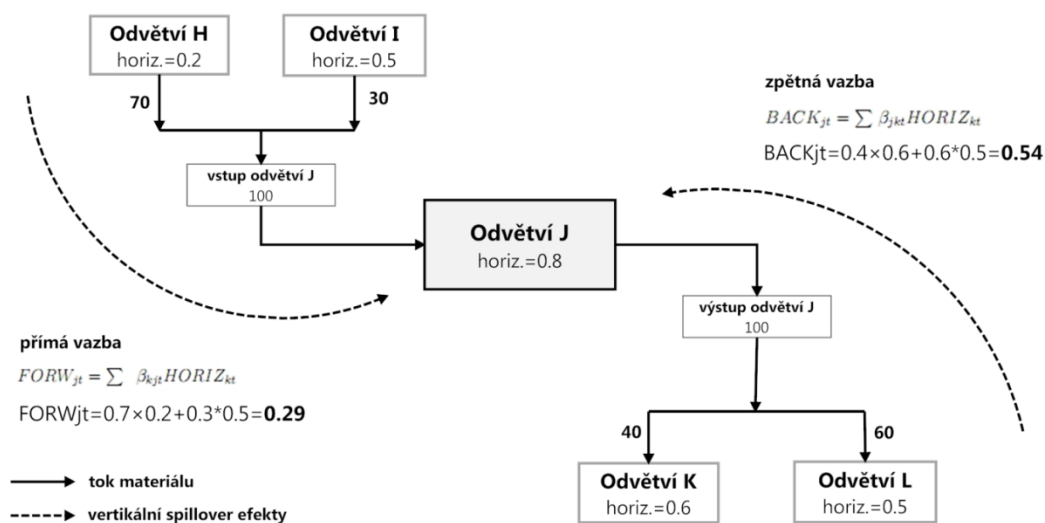
po jejich součtu je zjištěna výsledná hodnota proměnné zpětná vazba (Javorcik, 2004; Lenaers, Merlevade, 2012). Vztah nadnárodních společností ve zpětné vazbě k domácím podnikům je často diskutovaným tématem empirické literatury a bývá považován za jeden z nejvýznamnějších dopadů PZI na hostitelskou ekonomiku (Srholec, 2004; Žďárek, 2008).

Stejným způsobem, jakým bylo dosaženo výpočtu proměnné zpětná vazba, lze postupovat i během výpočtu proměnné přímá vazba (FORW). Pouze s tím rozdílem, že se počítá přítomnost zahraničí v těch odvětvích, od kterých sledované odvětví odebírá produkci.

$$FORW_{jt} = \sum \beta_{kjt} HORIZ_{kt}$$

Stejnou funkci, jako u vzorce zpětné vazby (BACK), zde zastává technický koeficient, který v tomto případě ukazuje, jakou část vstupů jednotlivých odvětví tvoří subdodávky odvětví j (Lenaers, Merlevade, 2011; Stančík 2007; Javorcik, 2004; Girma, Görg, Pisu, 2008). U všech odvětví, kterým odvětví j dodává, je opět zjištěn horizontální spillover efekt.

Hlavní myšlenka vertikální spilloverů je postavena na jednoduchém předpokladu – čím je vyšší proporce výstupu směřujícího do odvětví s vysokým podílem zahraničního kapitálu, tím bude vyšší potenciální výskyt spillover efektů plynoucích z dodavatelských vazeb (Barrios, Görg, Strobl, 2011; Girma, Görg, Pisu, 2008). Metodiku výpočtu spillover proměnných lze graficky vyjádřit obrázkem č. 2, na kterém je zobrazeno modelové řešení výpočtu spillover proměnných.



**Obrázek č. 2: Modelové řešení výpočtu spillover proměnných**  
Zdroj: vlastní zpracování podle Geršl (2008)

Stejným způsobem jako u modelového odvětví J je postupováno u automobilového průmyslu a průmyslových odvětví, která jsou s ním významně spřízněna přes odběratelsko-dodavatelské vztahy. Odvětví, která s automobilovým průmyslem pojí malá vazba, je možné z výpočtu vynechat, neboť na konečný výsledek mají statisticky zanedbatelný vliv. Veškeré proměnné vstupující do regresního modelu jsou analyzovány pomocí statistického softwaru SPSS, ve kterém je možné zadat veškeré požadavky na model. Výstupem SPSS jsou výsledky, na základě kterých je vyhodnocena problematika spillover efektů.

### **3.2 Metodika kvalitativního výzkumu**

Kvalitativní výzkum má ve vědecké činnosti nezaměnitelné místo, zvláště když nevýhody kvantitativního výzkumu spočívají v neuchopitelnosti obecného zjištění na některé lokální zvláštnosti nebo v přílišné abstraktivnosti situaci (Hendl, 2005). Proto i z těchto důvodů je přikročeno ke kvalitativnímu výzkumu, který řeší spillover efekty (vlivy ze subdodavatelských vazeb) a regionální dopady investice konkrétní případové studie. Mezi přednosti kvalitativního výzkumu Hendl (2005) řadí zisk podrobného popisu individuálního subjektu či hledání lokální příčinné souvislosti. Výsledkem kvalitativního výzkumu by mělo být rozvíjení teorie spillover efektů. V této práci je kvalitativní výzkum proveden pomocí případové studie dceřiné společnosti TRCZ. Tato lovosická firma patří pod japonskou nadnárodní korporaci Tokai Rika. Cílem případových studií je podrobný popis (Hendl, 2005), proto ji lze rozdělit do několika dílčích okruhů – identifikace pozice ve světové ekonomice a v automobilovém průmyslu, vazby na odběratele a dodavatele (spillover efekty). Pozice a charakteristiky společnosti jsou odrazem jejích dopadů na místní regionální ekonomiku, které tvoří další část kvalitativního výzkumu. Společnost TRCZ byla vybrána pro kvalitativní výzkum vybrána z důvodu znalosti místního prostředí a díky kontaktům uvnitř firmy byla umožněna návštěva firmy, kde došlo k setkání s manažerem p. Františkem Havlíčkem z oddělení lidských zdrojů, se kterým byl veden řízený polostrukturovaný rozhovor. Součástí rozhovoru byly otázky korespondující s výše popsányi tematickými okruhy. Další rozhovory vedené v jedné z partnerských škol byly uskutečněny za účelem zjištění vazeb TRCZ na školní instituce v regionu.

Dalšími významnými zdroji využité v kvalitativním výzkumu se staly Výroční zprávy TRCZ 2004-2011, firemní bulletin a lovosické periodikum Lovosický dnešek, který pohledem obyvatelstva utváří obraz o společnosti TRCZ a jejích dopadů na regionální ekonomiku. Výroční zprávy TRCZ získané z obchodního rejstříku (Ministerstvo spravedlnosti, 2012) poskytující informace o finanční situaci a odběratelsko-dodavatelských vztazích se staly opravdu cenným zdrojem informací. Firemní bulletin přináší ucelené informace rovněž o vztazích především s evropskými odběrateli, vnitrofiremních aktivitách a způsobu, jakým společnost zachází se svými zaměstnanci. Postupně je společnost TRCZ zhodnocena v rámci automobilového průmyslu – klasifikace dodavatelských řád a charakteristika odběratelů. Postavení TRCZ v automobilovém průmyslu může být odrazem pro dopady firmy na hostitelskou ekonomiku – nejprve je vyčleněna subkapitola dopadům na dodavatele, poté se práce v dalších subkapitolách věnuje již regionálním dopadům této investice především na regionálním trhu práce.

#### 4. Kvantitativní výzkum vlivu NNS formou spillover efektů

Tato část usiluje o zhodnocení výskytu spillover efektů, jedná se tedy zjištění, zda domácí firmy jsou ovlivněné pozitivně z přítomnosti zahraničních podniků v české ekonomice. Prvním krokem pro výzkum spillover efektů je výpočet tzv. spillover proměnných, které jako součást regresní analýzy umožní odhadnout její výsledky. Následující tabulka č. 3 uvádí hodnoty zmiňovaných proměnných za automobilový průmysl a další průmyslová odvětví, která jsou s automobilovým průmyslem významně propojena přes odběratelsko-dodavatelské vazby. Mezi nejvíce propojená odvětví s automobilovým průmyslem patří: výroba textilií (NACE 13), výroba pryžových a plastových výrobků (NACE 22), výroba základních kovů, hutní zpracování kovů, slévárenství (NACE 24), výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení (NACE 25), výroba elektrických zařízení (NACE 27) a výroba strojů a zařízení (NACE 28).

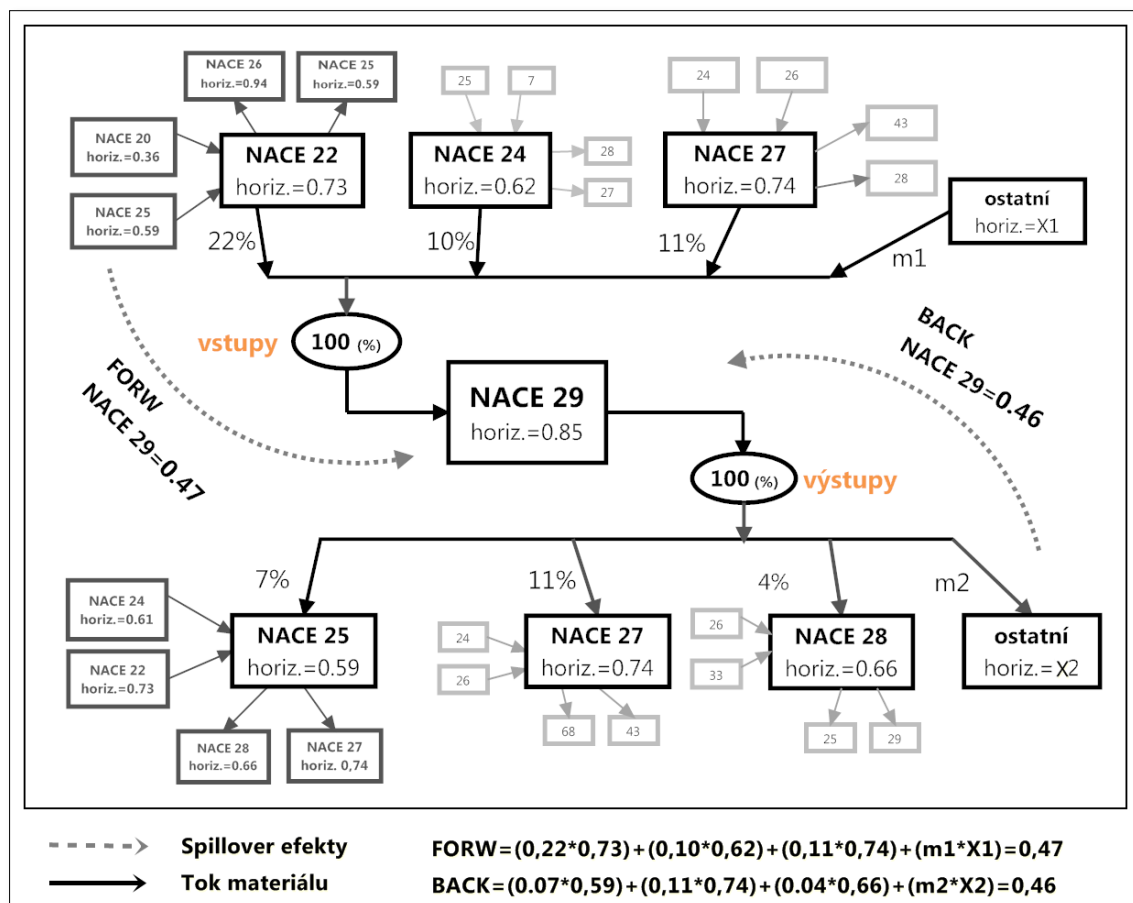
Tabulka č. 3: Hodnoty spillover proměnných za vybraná průmyslová odvětví NACE

CZ-NACE	Horizontální <b>HORIZ</b>	Přímá vazba <b>FORW</b>	Zpětná vazba <b>BACK</b>
13	0,49	0,33	0,44
22	0,73	0,40	0,55
24	0,61	0,33	0,53
25	0,59	0,48	0,47
27	0,74	0,46	0,48
28	0,66	0,50	0,49
29	0,85	0,47	0,46

Zdroj: vlastní zpracování podle Amadeus, 2012

Výsledné hodnoty spillover proměnných poukazují velký podíl zahraničního kapitálu v automobilovém průmyslu (NACE 29), který je z dostupných dat sycen 85% cizím kapitálem při vymezení PZI podle devizového zákona. Hodnoty proměnných přímé a zpětné vazby jsou podle očekávání v průměru nižší, než jsou hodnoty horizontálních proměnných, je to dáno způsobem výpočtu (Leshner, Miroudot, 2008). Modelovou situaci odvětví J, uvedenou v metodické části, lze rozvést na konkrétním příkladu automobilového průmyslu (NACE 29). Nyní jsou ve schématu zaneseny stěžejní

výsledky a z důvodu přehlednosti jsou v tomto grafickém znázornění obsažena pouze ta odvětví, která mají na celkových vstupech, resp. výstupech automobilového průmyslu, největší podíl.



Obrázek č. 3: Výsledky za spillover proměnné

Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky regresní analýzy spillover efektů

V dalším kroku již lze přistoupit k samotným výsledkům regresní analýzy spillover efektů. Tabulka č. 4 reprezentuje nejdůležitější hodnoty pro zhodnocení analýzy, které přinesl statistický software SPSS. Patří sem nestandardizované regresní koeficienty B, standardizované beta koeficienty a hodnota signifikance.



**Tabulka č. 4: Výsledné hodnoty regresní modelu**

2010	B	Beta	Sig
konstanta	11 377		0,017
počet zaměstnanců	17,546	0,647	0,000
kapitál	-0,332	-0,459	0,000
materiálové náklady	0,105	0,486	0,000
hmotné zdroje	-0,032	-0,059	0,337
nehmotné zdroje	3,980	0,572	0,000
horizontální (HORIZ)	12,245	0,065	0,035
zpětná vazba (BACK)	-32,288	-0,064	0,037
přímá vazba (FORW)	-6,274	-0,024	0,418

$R^2=0,807$ ; Závisle proměnná: Přidaná hodnota 2010

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem regrese je vysvětlit (a) rozptyl závisle proměnné Y, (b) vliv jednotlivých nezávisle proměnných na závisle proměnnou (Rabušic, 2004). V prvním případě nezávisle proměnné vysvětlují 80,7% variance přidané hodnoty domácích podniků, což ukazuje na vysokou úroveň explanace modelu. Při hodnocení jednotlivých regresorů (nezávisle proměnných) je nutné nejprve zohlednit takové, které jsou pro vysvětlení závisle proměnné relevantní. Mezi takové proměnné lze zařadit počet zaměstnanců, kapitál, materiálové náklady, nehmotné zdroje a spillover proměnné – horizontální a zpětnou vazbu. Všechny tyto proměnné mají hodnotu signifikance nižší jak 0,05 a jsou tedy statisticky signifikantní. Za statisticky nevýznamné lze považovat hmotné zdroje a především jednu ze spillover proměnnou - přímou vazbu.

Hodnocení vlivu jednotlivých nezávisle proměnných je odrazem výsledků standardizovaných beta koeficientů, které ukazují relativní vliv na závisle proměnnou. Na závisle proměnnou má nejsilnější vliv proměnnou počet zaměstnanců, jejíž hodnota standardizovaného koeficientu je 0,647. Pokud standardizovaný koeficient se pohybuje v pozitivních hodnotách, vztah závisle a nezávisle proměnné je následující – čím větší je nezávisle proměnná, tím bude větší i závisle proměnná (Rabušic, 2004). Opačný vztah nastává, pokud hodnota standardizovaného koeficientu je záporná. K takovým

proměnným se řadí kapitál, ale i zpětná vazba, čímž se nepodařilo vysvětlit pozitivní dopady zahraničních společností na tuzemské dodavatele.

Nestandardizované regresní koeficienty B podle Rabušice (2004) vyjadřují, o kolik se změni hodnota závisle proměnné, pokud se nezávisle proměnná zvýší o jednotku. Kladná hodnota koeficientu značí na pozitivní vztah mezi závisle proměnnou a danou nezávisle proměnnou. Negativní hodnota naopak značí opačný vztah. Takových hodnot ze spillover proměnných nabývají zpětná a přímá vazba. Nestandardizovaný koeficient zpětné vazby s hodnotou -32,288 značí následující vztah – zvýšení zpětné vazby zvýší o jednotku, znamená snížení závisle proměnné o 32,288 jednotek. Podobný vztah je u přímé vazby, opačně ovšem alespoň působí horizontální spillover proměnná. Zvýšení přítomnosti zahraničí ve stejném odvětví vyvolá růst závisle proměnné o 12,245 jednotek.

## **Význam a shrnutí výsledků**

Nyní je nutné shrnout, co znamenají výsledky v problematice spillover efektů. Vazby nadnárodních společností na domácí společnosti lze rozdělit na konkurenční, dodavatelské a odběratelské. Situace, kdy domácí firma je odběratelem výstupu zahraniční firmy, je označovaná jako přímá vazba (FORW), z výsledků ovšem nelze potvrdit růst domácích firem z toho vztahu. Nezávisle proměnná přímá vazba přinesla nesignifikantní výsledek, což snaží, že na model nehraje žádnou roli. U dalších spillover proměnných se lze již setkat se statisticky významnými výsledky, jejich hodnota signifikance nepřekračuje hodnotu 0,05. Výsledky za zpětnou vazbu sice přinášejí signifikantní výsledky, ovšem standardizovaný Beta koeficient přináší negativní hodnotu, což značí na negativní vliv. V případě zpětné vazby nelze hovořit o výskytu spillover efektů ve vztahu na české dodavatele. Hodnota koeficientu je ovšem nízká, lze tedy hovořit o slabém vlivu na výslednou závisle proměnnou. Z takových výsledků se nabízí tvrzení o individuálním výskytu spillover efektů, autoři Crespo, Fontoura (2006) uvádějí, že jejich výskyt záleží na celé řadě determinantů. Poslední teoretickým rámcem vymezenou spillover proměnnou je horizontální vazba, která se odehrává mezi zahraniční firmou a jejími českými konkurenty. Výsledky statistického softwaru SPSS přinášejí pozitivní a statisticky významné výsledky, na základě kterých lze usuzovat, že

domácí firmy nacházející se v konkurenční pozici vůči zahraniční firmě jsou přítomností zahraničních společností ve stejném odvětví pozitivně ovlivněny.

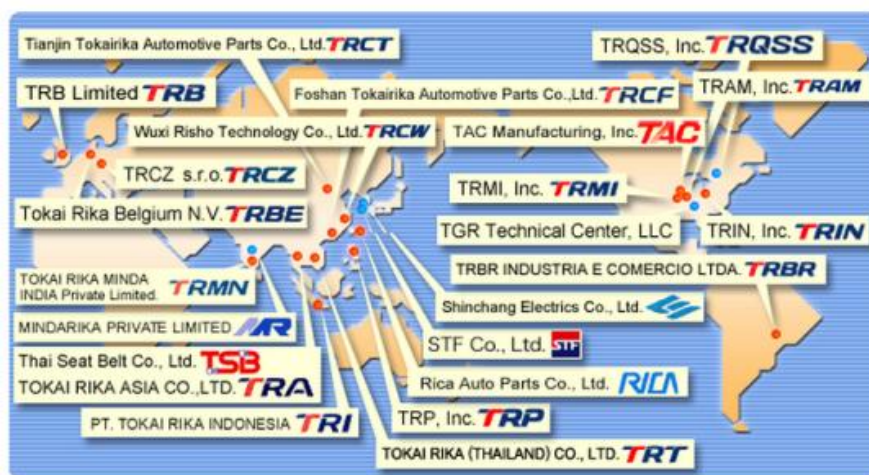
Z daných výsledku nelze zcela jednoznačně podpořit hypotézu o pozitivních dopadech zahraničních společností na hostitelskou ekonomiku. Potvrdily se víceméně výsledky autorů, kteří se touto problematikou ve své vědecké činnosti věnují. Jak uvádí Pavlínek (2004) takové studie byly v České republice shledány jako slabé a statisticky nevýznamné. Je patrné, že problematika a možnosti současného zachycování spillover efektů jsou omezené a při tomto stupni abstrakce se nedaří výskyt spillover efektů jednoznačně prokazovat. Sebekriticky lze označit výsledky spillover efektů tak, že zůstaly za jistým očekáváním. I z tohoto důvodu kvalitativní výzkum získává na důležitosti v rámci pátrání po spillover efektech a dalších pozitivních dopadech.

## **5. Kvalitativní výzkum vlivu případové studie společnosti TRCZ**

Předchozí kapitola identifikovala spillover efekty kvantitativním výzkumem, poslední část práce je zaměřena na případovou studii společnosti TRCZ, na které se pokusí ověřit teoretické přístupy a vymezení předkládané v teoretické části práce. Kvalitativní výzkum přiblíží na konkrétním příkladu problematiku dopadů PZI na regionální trh práce a na místní dodavatele prostřednictvím spillover efektů.

### **5.1 Postavení nadnárodní korporace Tokai Rika ve světové ekonomice**

Společnost Tokai Rika byla založena již v roce 1948 v blízkosti japonského města Nagoya. V současné době se centrála nachází v Oguchi-cho, ze které Tokai Rika spravuje celkově 28 poboček po celém světě. Nejvíce z nich leží v Asii, v mateřském Japonsku se nachází 8 poboček, dalších 11 se nachází v dalších částech asijského kontinentu. Nejnovější pobočkou celé skupiny je v roce 2011 založený podnik TRI v Indonésii (TOKAI RIKA, 2012b). Další pobočky se nacházejí v Severní Americe, čtyři v USA a jedna v Kanadě. Další leží v Jižní Americe, kde byla v roce 2001 otevřena brazilská pobočka ve městě Santa Barbara D'Oeste (TOKAI RIKA, 2012b). Poslední strategickou oblastí, kde Tokai Rika působí, je Evropa s pobočkami ve Velké Británii, v Belgii a v České republice. Pobočka v Belgii byla založena jako evropská prodejní a marketingová základna, která byla součástí strategie korporace v expanzi na evropské trhy (TOKAI RIKA, 2012a). Oproti tomu česká a britská pobočky jsou klasickými výrobními závody. K 31. březnu 2012 zaměstnávala nadnárodní společnost Tokai Rika 15 663 zaměstnanců po celém světě a operovala s čistými příjmy o hodnotě 319.5 miliard jenů, zhruba 4 miliardy amerických dolarů (TOKAI RIKA, 2012b; TOKAI RIKA, 2012c).



Obrázek č. 4: Geografické rozložení závodů skupiny Tokai Rika

Zdroj: Tokai Rika

Významným akcionářem je společnost Toyota Motor Corporation, jejíž podíl činí 31% (Štrach, Everett, 2006). Japonská korporace Tokai Rika se podle žebříčku 100 největších světových dodavatelů v automobilovém průmyslu roku 2010 umístila na 49. místě, oproti pořadí z roku 2009 si o pět míst mírně pohoršila (Automotive News, 2011)

Podle regionálního rozdělení čistých tržeb lze usuzovat, kde je největší koncentrace aktivit skupiny Tokai Rika. Největší podíl patří domácímu Japonsku 64,3%, dalším částem Asie 16,2%, Severní Americe 14,9% a zbytku včetně Evropy patří pouze 4,6% (TOKAI RIKA, 2012c). Malý podíl Evropy je dán prozatím nízkým počtem poboček a také jejich krátkým působením. První evropská výrobní pobočka Tokai Rika v Evropě byla založena ve Walesu pod názvem TRB v roce 1998, o tři roky později TRCZ v Lovosicích (TOKAI RIKA, 2012b).

## 5.2 Česká pobočka skupiny Tokai Rika - TRCZ

TRCZ je dceřinou společností japonské nadnárodní korporace Tokai Rika. Firma je dodavatelem automobilových součástek pro řadu světových automobilek. Tokai Rika se rozhodla svou pobočku umístit v blízkosti západního trhu, a proto se město Lovosice jeví jako ideální varianta. Společnost TRCZ byla založena v roce 2001, o rok později v dubnu 2002 začala stavba závodu v Lovosicích a následující rok v prosinci byl zahájen zkušební provoz. V té době se jednalo o jednu z největších zahraničních investic v Ústeckém kraji (ÚOHS, 2002). Investice byla realizována na zelené louce,

formou, ve které do hostitelské země přichází investor za účelem vybudování závodu od počátku. TRCZ podle vyjádření mateřské společnosti patří mezi největší a nejmodernější závody celého řetězce Tokai Rika, celková výše investice činí 1621 mil. Kč (ÚOHS, 2002).

**Hlavní a vedlejší předmět činnosti** lze rozdělit na základě klasifikace ekonomických činností CZ-NACE na:

- primární NACE kód
  - 2932 - Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla
- vedlejší NACE kódy - mezi nejdůležitější sekundární činnosti společnosti TRCZ patří:
  - 2210 – Výroba pryžových výrobků
  - 2561 – Povrchová úprava a zušlechťování kovů (Amadeus, 2012)

## Obchodní zaměření a strategie

Ve fiskálním roce 2011 končícím 31. březnem byla hlavním výrobním programem výroba bezpečnostních pásů a elektrických přepínačů. Podle výroční zprávy 2011 bude tento výrobní program nadále dominantním. Do dalšího roku bude doplněn o některé další prvky z výrobního programu skupiny Tokai Rika (Ministerstvo spravedlnosti, 2011). Strategií TRCZ je stále zkvalitňovat a rozšiřovat výrobu tak, aby kvalita jednotlivých výrobků této lovosické pobočky byla schopna plně uspokojovat požadavky odběratelů. Největšími zákazníky společnosti zůstávají automobilky Toyota, Ford, Volvo, Suzuki a Hyundai.

**Tabulka č. 5: Přehled tržeb podle hlavních výrobních činností TRCZ**

<b>Obchodní činnost</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>
Tržby za prodej	2 087 298	100	2 057 037	100
Elektrické přepínače	1 120 642	54	1 256 638	61
Bezpečnostní pásy	913 663	44	761 449	37
Ostatní výrobky	52 993	2	38 950	2

Zdroj: výroční zpráva TRCZ 2011

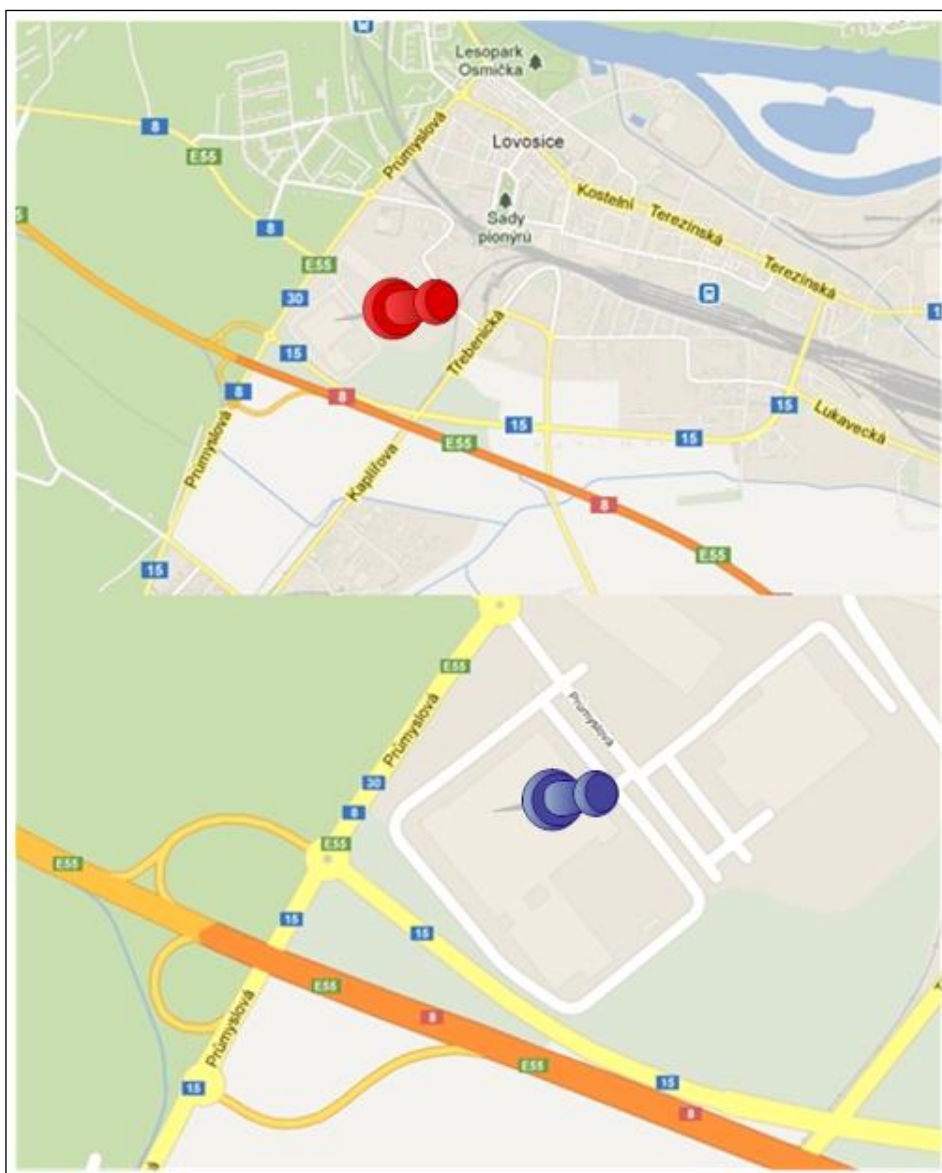
Do skupiny elektrických přepínačů patří sdružené páčkové ovladače nebo již ucelenější středový sloupek ICP (Integrated Control Panel) a další ovládací prvky pro podporu audiosystému (TRCZ, 2012a).

### **Umístění investice**

Nadnárodní korporace Tokai Rika se rozhodla pro umístění své pobočky do České republiky z několika důvodů. Jedním z nich bylo dosáhnout většího podílu na evropském trhu, neboť do té doby měla skupina Tokai Rika jediný výrobní závod v celé Evropě. Dalším motivem byla i investice v automobilce TPCA v Kolíně, ve které vytváří joint-venture společnosti Toyota a francouzská PSA. TRCZ tak lze označit jako doprovodnou investici této automobilové továrny, neboť Toyota má v nadnárodní společnosti Tokai Rika 31% podíl (Štrach, Everett. 2006). I proto zastává v současnosti TRCZ u kolínské TPCA pozici generálního dodavatele. Tento synergický příliv dodavatelských PZI, které následují svého odběratele ze země jejich původu, bývá označován jako efekt sněhové koule (Srholec, 2004). Při rozhodování lokalizace v rámci České republiky spolupracovalo vedení nadnárodní společnosti s investiční agenturou CzechInvest, která je přímo zapojená s investicemi v jejich počátcích. Podle vyjádření zástupce agentury, motivem pro zvolení Lovosic byly vyhovující podmínky pro investici, město se nenachází daleko od hranic s Německem a region má dlouhou průmyslovou tradici s dostatečně kvalifikovanou pracovní silou (Lyne, 2009). Navíc zde před vstupem investorů panovala poměrně vysoká nezaměstnanost a od příchodu si město slibovalo její snížení (Fialová, 2005).

### **Průmyslová zóna PLCL**

Společnost TRCZ následovala do lovosické průmyslové zóny nadnárodní společnost TRIS, rovněž japonského investora. Tokai Rika se tak stala druhou investicí přivedenou do lovosické průmyslové zóny PLCL (*Průmyslové a logistické centrum Lovosice*). Společnost TRCZ se ve 4. zóně průmyslové zóny PLCL nachází společně s dalšími japonskými investory, TRIS a Aoyama (Ekonomika, 2003). Důležitou lokalizační výhodou je bezprostřední blízkost dálnice D8, která svůj potenciál naplní až po otevření svého posledního úseku. Poloha průmyslové zóny vůči městu a dálnici D8 je zobrazena na obrázku č. 5.



**Obrázek č. 5: Zobrazení polohy společnosti TRCZ vůči městu a dálnici D8**  
Zdroj: Google Maps (2012)

Provedení investice souvisí se snahou společnosti zvýšit výrobní kapacity na evropském trhu, na kterém byla do doby příchodu do Česka zastoupena pouze jedním výrobním závodem ve Velké Británii. Kapacita jednoho závodu plně nepostačovala k pokrytí poptávky na evropských trzích. TRCZ byla v roce 2001 založena jako součást strategie rozšířit a posílit vliv skupiny Tokai Rika v Evropě (Lyne, 2009). Na základě uvedených informací lze TRCZ považovat za trhy vyhledávající investici, pro kterou je cílem uspokojovat poptávku v dané zemi a v zemích jí přilehlých (Dunning, 1993).



## 5.3 Postavení TRCZ ve výrobním řetězci automobilového průmyslu

Tato podkapitola případové studie řeší postavení TRCZ ve výrobním řetězci automobilového průmyslu, prostřednictvím identifikace odběratelů či charakteru výroby lze odvodit, jakou roli sehraává v automobilovém průmyslu. V dodavatelské sféře subkapitola řeší, jestli dochází k transferu technologií a znalostí na dodavatele, v takovém případě by bylo možné TRCZ označit za nositele spillover efektů.

### 5.3.1 Klasifikace dodavatelských řádů (stupňů)

V rámci automobilového průmyslu se stala tato klasifikace dodavatelů cenným nástrojem pro vysvětlení hierarchie pozic automobilových dodavatelů. Klasifikace řádů, v zahraniční literatuře označovaná jako Tier, je využita při hodnocení pozice společnosti TRCZ. Metodicky se vychází ze studií Pavlínka a Janáka (2007), Humphreyho a Memodovicové (2003), kteří určují stupeň dodavatelství na základě komplexnosti produkce. Na vrcholu dodavatelského řetězce stojí automobiloví výrobci a pod nimi stojí jejich první dodavatelé prvního řádu (*First tiers*). Takoví dodavatelé vyrábějí komplexní moduly či subsystémy, které je možné přímo distribuovat na montážní linky automobilek, příkladem může být celá přístrojová deska (Blažek, Uhlíř, 2011). Jinými slovy kategorií prvního řádu jsou tzv. systémoví dodavatelé automobilových výrobců (Sturgeon, Lester, 2003). Oproti tomu dodavatelé druhého a třetího řádu jsou výrobci jednotlivých komponentů opět odstupňovaných podle složitosti. Tato tradiční definice ovšem není jedinou, agentura CzechInvest ve své databázi používá rovněž klasifikaci dodavatelských řádů, která ovšem neodpovídá obvyklému vymezení (Rugraff, 2010). CzechInvest označuje za dodavatele prvního stupně každou společnost, která dodává přímo automobilovému výrobcu, ačkoliv se může jednat pouze o velmi malé množství, které automobilce poskytne. Proto jsou v tomto přístupu ke kategorii dodavatelů prvního řádu zařazeni i výrobci pouze dílčích komponentů, tímto nadhodnocením je jejich skutečný počet zkreslen. Podle obvyklé definice se ve světové ekonomice nachází, vzhledem jejich významnému postavení, omezený počet dodavatelů prvního řádu (Sturgeon, Lester, 2003). Zvláště v České republice jejich počet velmi malý. Při srovnání tradičního vymezení klasifikace a

způsobu použitým v databázi CzechInvestu je v počtu dodavatelů prvního řádu opravdu velký rozdíl. Zatímco CzechInvest u počtu dodavatelů prvního řádu uvádí hodnotu 229 (Sektorová databáze, 2012), tak v tradičním vymezení ve studii Pavlínka a Janáka (2007) se hodnota pohybuje řádově v desítkách.

Sortiment výroby TRCZ zahrnuje výroby elektrických přepínačů a spínačů či prvky aktivní i pasivní (ovladače, airbagy, bezpečnostní pásy) bezpečnosti. Ačkoliv se jedná o méně sofistikovanou produkci, databáze agentury CzechInvest eviduje TRCZ jako dodavatele řádu 1, a to pouze z toho důvodu, že jsou přímými dodavateli automobilových výrobců. V obvyklé definici by společnost TRCZ musela vyrábět komplexnější výrobky, aby mohla být zařazena do kategorie dodavatele prvního řádu. Postavení dodavatele TRCZ s ohledem k povaze výroby lze zařadit na rozhraní dodavatele druhého až třetího řádu. Ucelenější středový sloupek ICP již patří do druhého řádu, ovšem hlavní činnost se soustředí na výrobu elektrických ovládacích přepínačů a bezpečnostních pásů, které jednoznačně patří na nižší pozici v dodavatelských řádech.

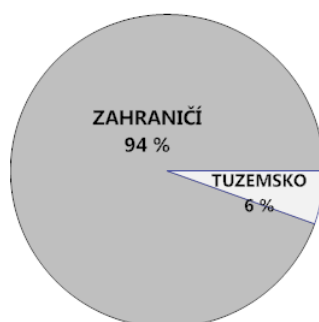
### **5.3.2 Charakteristika odběratelů**

Mezi hlavní odběratele komponentů TRCZ, dle oficiální webové stránky, patří evropské závody automobilek Toyota a Suzuki (TRCZ, 2012b). Dalšími zákazníky v zahraničí jsou automobilky Ford, Nedcar či Volvo. Mezi odběratele společnosti TRCZ v Česku patří Hyundai Nošovice a hlavně kolínský podnik TPCA, pro který se stala společnost TRCZ generálním dodavatelem. Informace o komponentech, kam je TRCZ prodává, jsou poskytnuty v omezené míře. Podíl jednotlivých odběratelů na celkových tržbách není znám. Podle výroční zprávy 2011 je možné rozdělit tržby alespoň za prodej zboží podle hlavních výrobních činností. Výroční zpráva 2011 (Ministerstvo spravedlnosti, 2012) zároveň poskytuje informace, zda výroba byla prodána v tuzemsku či v zahraničí. Na základě poměru tržeb v tuzemsku a v zahraničí se vytvoří alespoň představa, jaká část produkce společnosti TRCZ je určena pro export. V roce 2011 byly do zahraničí prodány výrobky TRCZ za 1,5 mld Kč, což tvoří 73% veškerých tržeb. Na grafu č. 1 a 2 je vidět, jakým způsobem se změnil podíl tuzemských zákazníků na tržbách za produkty společnosti TRCZ. Růst podílu tržeb utržených v tuzemsku souvisí s prohlubováním spolupráce s TPCA a také s otevřením nošovického závodu Hyundai Motor

Manufacturing Czech (HMMC) v roce 2007. Vztah k TPCA lze nejlépe popsat slovy bývalého prezidenta TRCZ Hitoshi Iwatu z rozhovoru pro Lovosický dnešek: „*V České republice patříme k největším dodavatelům TPCA Kolín, kam směřují naše ovládací prvky pod volant automobilu a bezpečnostní pásy. Tomu, jak se bude zvyšovat výroba v TPCA, se budeme muset přizpůsobit i my.*“ (Lovosický dnešek, 2005, s.1)

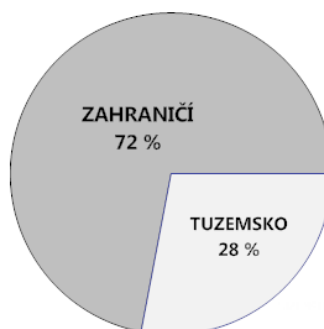
Na základě rozhovoru s manažerem TRCZ panem Havlíčkem bylo zjištěno, že do TPCA ve srovnání s nošovickým závodem je dodáváno více druhů produktů. Do HMMC dodává lovosická společnost pouze bezpečnostní pásy, oproti tomu do TPCA navíc i ovládací prvky jako např. elektrické přepínače (Havlíček, 2012).

**Graf č. 1: Poměr tržeb za výrobky TRCZ podle odbytiště v roce 2004**



Zdroj: vlastní zpracování podle Výroční zpráva TRCZ 2004, 2011

**Graf č. 2: Poměr tržeb za výrobky TRCZ podle odbytiště v roce 2011**



Zdroj: vlastní zpracování podle Výroční zpráva TRCZ 2004, 2011

Zatímco grafy č. 1 a 2 ukazují pro názornost zvyšující se podíl tržeb v tuzemsku, tabulka č. 6 již poukazuje na vývoj zmiňovaného podílu od počátku existence společnosti TRCZ až po její současnost.

**Tabulka č. 6: Poměr tržeb za výrobky TRCZ podle odbytiště v letech 2004-2011**

<b>TRŽBY ZA PRODEJ VLASTNÍCH VÝROBKŮ</b>					
<b>2004</b>	tržby v tis. Kč	%	<b>2005</b>	tržby v tis. Kč	%
tuzemsko	93 800	<b>6</b>	tuzemsko	321 985	<b>18</b>
zahraničí	374 087	<b>94</b>	zahraničí	1 430 958	<b>82</b>
celkem	467 887	100	celkem	1 752 943	100
<b>2006</b>	tržby v tis. Kč	%	<b>2007</b>	tržby v tis. Kč	%
tuzemsko		n.a.	tuzemsko	787 676	<b>24</b>
zahraničí		n.a.	zahraničí	2 526 537	<b>76</b>
celkem		n.a.	Celkem	3 314 213	100
<b>2008</b>	tržby v tis. Kč	%	<b>2009</b>	tržby v tis. Kč	%
tuzemsko	618 701	<b>22</b>	tuzemsko	579 439	<b>28</b>
zahraničí	2 162 055	<b>78</b>	zahraničí	1 467 091	<b>72</b>
celkem	2 780 756	100	celkem	2 046 530	100
<b>2010</b>	tržby v tis. Kč	%	<b>2011</b>	tržby v tis. Kč	%
tuzemsko	626 835	<b>30</b>	tuzemsko	546 034	<b>28</b>
zahraničí	1 460 463	<b>70</b>	zahraničí	1 511 003	<b>72</b>
celkem	2 087 298	100	celkem	2 057 037	100

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv TRCZ 2004-2011

Následující souhrn zahrnuje hlavní zákazníky TRCZ, všechny tyto společnosti patří v rámci klasifikace ekonomických činností CZ-NACE do sekce 2910, tedy do „*Výroby motorových vozidel a jejich motorů*“. Z poskytnutých informací získaných z řízeného rozhovoru byli zjištěni odběratelé TRCZ, mezi největší patří Toyota a Ford, v menší míře pak Volvo, Suzuki či Hyundai (Havlíček, 2012).

## Tuzemští zákazníci

- Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech (TPCA)
- Hyundai Motor Manufacturing Czech (HMMC)

Podle slov Havlíčka TRCZ jedinými odběrateli v České republice jsou dvě velké společnosti. V roce 2011 se tedy tyto dvě společnosti dělily o 27% prodeje lovosické TRCZ. Jelikož se Tokai Rika Czech Republic stala generálním dodavatelem TPCA, dá se předpokládat, že z této části připadne více právě kolínské joint-venture TPCA.

## Zahraniční zákazníci

Mezi zahraniční zákazníky společnosti TRCZ patří následující automobilky. Toyotu zastupují Toyota Motor Manufacturing France (TMMF), Toyota Motor Manufacturing UK a Toyota Motor Manufacturing Turkey (TMMT). Další významnou automobilkou je Ford, konkrétně jeho závody v Saarlouisu a ve Valencii. Další zákazníky tvoří již menší objem, jsou jimi Magyar Suzuki v Ostřihomi, Nedcar (Mitsubishi Motors Corporation) či Volvo Cars (TRCZ, 2006a).

Tabulka č. 7: Vybraní odběratelé společnosti TRCZ a jejich charakteristiky

závod automobilky/město	rok založení	Obrat 2010 v tis. EUR	Počet zaměstnanců	vyráběné modely vozů
<b>VOLVO CARS</b>				Volvo V50
<i>GENT</i>	1980	4 316 556	4 000	Volvo XC60
<b>HMMC</b>				
<i>NOŠOVICE</i>	2006	2 204 779	2 250	Hyundai i30
<b>TOYOTA MOTOR MANUFACTURING UK</b>				Auris, Avensis
<i>DERBY</i>	1989	2 112 664	4 188	New Auris Hybrid
<b>TPCA</b>				Toyota Aygo,
<i>KOLÍN</i>	2002	1 794 478	1 750	Peugeot 107, Citroen C1
<b>MAGYAR SUZUKI</b>				Suzuki SX4, Wagon R
<i>ESZTERGOM</i>	1991	1 589 427	3 803	Suzuki Splash
<b>TMMF</b>				Toyota Yaris
<i>ONNAING</i>	1998	1 396 640	3 286	Daihatsu Charade
<b>NETHERLANDS CAR B.V.</b>				Mitsubishi Colt
<i>BORN</i>	1991	743 275	1 727	Mitsubishi Outlander

Zdroj: vlastní zpracování podle Amadeus, 2012

Tabulka č. 7 shrnuje největší odběratele produkce lovosické TRCZ, všechny z těchto firem patří mezi významné ekonomické subjekty v rámci evropského automobilového průmyslu. Podle údajů databáze Amadeus (2012) jsou všichni tito zákazníci TRCZ v první stovce výrobních závodů podle obrátu v roce 2011 (Amadeus, 2012). TRCZ v současnosti má do jisté míry záruku stabilního odběru, není ohrožena ani v červenci 2012 ohlášenými problémy francouzské automobilky PSA, která působí v Česku v joint-venture s Toyotou v kolínské TPCA. Problémy ve Francii by se naší případové studie neměly dotknout, neboť TRCZ dodává do kolínského závodu především do vozů značky Toyota.

### 5.3.3 Dopady na dodavatele

Vazby nadnárodních společností na domácí dodavatele jsou jedním z nejvýznamnějších dopadů PZI na hostitelskou ekonomiku (Dunning, 1993), dodavatelské vazby jsou důležitou formou transferu moderních technologií a znalostí (Lenearts, Merlevede 2012; Görg, Greenaway 2003). Dílčím cílem této kapitoly je identifikovat, jaké formy pomoci vůči svým dodavatelům vyvíjí společnost TRCZ.

V prvé řadě je otázkou, zda se vůbec snaží vynaložit úsilí k transferu technologií či znalostí na české dodavatele. Z řízených rozhovorů ve firmě TRCZ lze tuto hypotézu o výskytu spillover efektů potvrdit, na druhou stranu nelze ovšem prokázat jejich intenzitu. V této rovině lze hovořit, o jakou aktivitu přispívající k růstu produktivity domácích firem se vůbec jedná. Z rozhovoru ovšem plyne i jeden důležitý trend spillover efektů, šíření těchto efektů není podmíněno pouze zahraniční firmou, i ze strany domácího dodavatele je ale nutné vyvinout snahu a ochotu se přizpůsobit požadavkům nadnárodní společnosti. Pokud se dodavatelé chtějí prosadit v dodavatelském řetězci, je nutné, aby splňovali určitou kvalitu a byli schopni se přizpůsobit vysokým požadavkům TRCZ. Jak uvádějí Javorcik, Spatareanu (2005), mezi často požadovaná kritéria patří mezinárodní certifikáty ISO, např. standardy kvality ISO 9000<sup>4</sup>. Tyto nároky na kvalitu a vyvíjený tlak vůči svým dodavatelům je jednou z forem, jakou TRCZ může přispívat k růstu svých dodavatelů. Nutnost splňovat

---

<sup>4</sup> Pod označením ISO se skrývá International Organization for Standardization, v češtině Mezinárodní organizace pro normalizaci má za úkol vydávat mezinárodně uznávané normy (ISO, 2012).

vyžadovaná kritéria a boj o pozici dodavatele nadnárodní společnosti nutí dodavatele se zlepšovat. Odměnou pro dodavatele pak může být pokrytí jejich produkce v dlouhodobějším měřítku, neboť délka navazovaných kontaktů TRCZ odpovídá konceptu chování japonské firmy, který upřednostňuje dlouhodobé a spolehlivé vazby (Dunning, 1993). Jedním kritériem výběru dodavatelů je nepříliš velká technologická mezera mezi nimi a TRCZ. Jinými slovy TRCZ hledá takové partnery, kteří již svou produkci mají na určité úrovni, mají tak i dostatečnou absorpční kapacitu. V takovém případě, kdy je dodavatel schopen vstřebávat nové know-how, je možné spillover efekty realizovat. Příkladem pomoci TRCZ v počátku vzájemné spolupráce je poskytnutí *technické asistence* pro dosažení potřebných standardů. Ke svým dodavatelům posílají japonské inženýry z mateřské firmy Tokai Rika, tato asistence v ideálním případě pomáhá dodavatelům přizpůsobovat se vyžadovaným požadavkům. Avšak ani tato technická asistence či transfer technologií není pro české dodavatele zárukou, že se v dodavatelském řetězci udrží. Nejmenovaný bývalý dodavatel TRCZ se s takovým osudem setkal, nedokázal se přes poskytnutou pomoc přizpůsobit náročným podmínkám. Za ukončením spolupráce může stát právě nedostatečná absorpční kapacita či příliš velká technologická mezera. K tomuto přispívá Srholec (2004, s. 53) svým tvrzením: „*Nedostatek domácích dodavatelů schopných plnit tyto požadavky je pro rozvíjející ekonomiky často hlavní překážkou plného využití rozvojové příležitosti plynoucí z přílivu PZI.*“

Charakter výskytu spillover efektů skutečně lze označit za individuální, záleží nejen na technologické úrovni dodavatele, ale i na jeho ochotě se přizpůsobovat. Tímto je možné podpořit autory Crespo a Fountora (2006) vymezené determinanty spillover efektů představené v teoretickém rámci této práce. Vedle technické asistence, mohou dodavatelé získat znalosti z propracovaných *logistických a organizačních technik*, kterými firma TRCZ disponuje. Zakládají si na principech štíhlé výroby, společnost tak ve své činnosti realizuje koncept Just-in-Time<sup>5</sup>, který zároveň implementuje i na své dodavatele. Další klíčovou aktivitou v rámci logistiky, kterou TRCZ vyvíjí vůči svým dodavatelům, je jejich zapojení do internetového systému (Havlíček, 2012).

---

<sup>5</sup> Mezi cíle koncepce Just-in-Time patří nejvyšší kvalita, nejnižší náklady a nejkratší dodací lhůta.

### 5.3.3.1 Integrace dodavatelů do internetových systémů

Integrací dodavatelů do takového systému, který optimalizuje subdodávky, je dalším krokem pro úspěšné plnění konceptu Just-in-Time. I sdílením organizace a expedice výroby se mohou šířit spillover efekty. Dodavatelé zapojením do moderních portálů poznávají nové metody, přizpůsobují a zefektivňují tak svou výrobu. Japonský management se vyznačuje vysokou kvalitou výrobního, organizačního, ale také dodavatelského managementu, což lze považovat za určitý základ pro výskyt spillover efektů (Srholec, 2004). Integrace dodavatelů do jednotného systému vytváří unikátní rozhraní, na kterém se spolupráce v rámci odběratelsko-dodavatelského vztahu stává ještě více efektivní. Nedochází k žádným nedorozuměním během objednávání a veškeré detaily o dodávce jsou uvedeny v objednávce. Obě strany tedy mají dokonalý přehled nejen o objednávkách, ale také o subdodávkách na cestě. Cílem takových portálů je: (a) snížit zásoby materiálu u zákazníka, (b) zkrátit objednávkový cyklus, (c) zvýšit reakční schopnost dodavatele, (d) snížit pracnost pro obě strany (Roub, Schwob, 2007). Společnost TRCZ lze považovat za příklad firmy, jež se setkala s pozitivními dopady při zavedení internetového systému, který integruje své dodavatele. Tradičním problémem však zůstává ochota českých dodavatelů přecházet na novou formu spolupráce. „*Obtížnější, než jsme očekávali, však bylo vyjednávání s dodavateli, aby na změnu procesu v komunikaci s námi přistoupili*“ Roman Kyncl, TRCZ (Roub, Schwob, 2007). Přesto společnost TRCZ dokázala překonat obtíže s přizpůsobováním se moderním trendům u českých dodavatelů a nový systém integrace přináší úspěch. Podle slov Romana Kyncla se téměř okamžitě zlepšili ukazatelé výkonnosti materiálové logistiky. „*Investice do portálového systému s dodavateli se nám vrátila během několika týdnů*“ hodnotí přínosy zavedení portálového systému pro řízení dodavatelského řetězce DCI MySupplier manažer řízení výroby Roman Kyncl (Roub, Schwob, 2007). Zmiňovaný portál zahrnuje dílčí části, např. webový portál s označením DCIx Portal byl zaveden v roce 2004 a má za cíl umožňovat elektronickou komunikaci (Aimtec, 2012a). Je jednotným portálem, kde obě strany mají přehled o jednotlivých objednávkách. Tato elektronická komunikace pomocí portálu umožní odeslat dlouhodobé předpovědi o poptávce nebo podávat informace o aktuální spotřebě výroby. Tímto způsobem jsou dodavatelé TRCZ zapojeni do štihlé výroby, dochází k technologickému transferu, dodavatelé se tak setkávají s moderním know-how. Pro řešení logistických otázek byly implementovány postupně další ze systémů, systém



řízení skladu DCI<sub>x</sub> WMS umožňuje koordinaci logistického toku příjmu, výroby či expedice (Aimtec, 2012a).

Dalším implementovaným systémem ve firmě TRCZ byl systém pro řízení sekvenčních dodávek DCI<sub>x</sub> JIT. (Aimtec, 2012a). Hlavním cílem takového systému je zabezpečování dodavatelství formou tzv. *milk-run*, jedná se o hromadné denní svozy materiálu. Tyto hromadné denní svozy materiálu se praktikují ve vztahu k lokálním dodavatelům, kteří ve srovnání se zámořskými dodavateli poskytují větší část materiálu a dílů.

### **5.2.3.2 Denní hromadné svozy materiálu**

Pro potřeby konceptu JIT jsou dodávky ve velkém množství jednou týdně nevýhodné. Při takové objednávce rostou zásoby a tím i náklady na skladování. Proto společnost TRCZ přichází s jinou formou dodavatelství, který se vyznačuje vyšší frekvencí subdodávek materiálu od svých dodavatelů (Havlíček, 2012). Zboží je nyní objednáno několikrát denně v malém množství, v tom je hlavní rozdíl oproti klasickým objednávkám velkého objemu. Ovšem i v této situaci mohou mít dodavatelé problémy s uspokojováním takových požadavků TRCZ, často se setkávali s problémem danou objednavku včas splnit. Jelikož pro dodavatele není tento způsob dodavatelství výhodný, museli by totiž do TRCZ několikrát denně vysílat své kamiony, tak tato lovosická společnost přišla se systémem *milk-run*. TRCZ tak několikrát za den vyše na cestu své kamiony, které během své cesty objednou ve smluvenou dobu několik dodavatelů, od kterých přijmou objednavku. Na takovém jednoduchém principu spočívají hromadné denní svozy materiálu, při kterém se optimalizuje efektivní využití kapacit kamionů. Geografický akční rádius je poměrně velký, zahrnuje vedle místních podniků i firmy lokalizované ve větší vzdálenosti od Lovosic. Kamiony TRCZ během „*milk-run*“ zajíždějí k dodavatelům až do Berouna (Havlíček, 2012).

Druhou skupinou dodavatelů je dovoz realizovaný především sesterskými společnostmi a mateřskou společností v rámci skupiny Tokai Rika. (Aimtec, 2012b). Mateřská firma Tokai Rika v Japonsku a sesterské společnosti skupiny Tokai Rika společnosti dodávají menší, ovšem nezanedbatelnou část objemu dodávaného materiálu (Aimtec, 2012b). V případě zámořského obchodu nepřipadá v úvahu dodavatelství s vyšší frekvencí, neboť interval mezi termíny objednání a příjmu se pohybuje okolo dvou měsíců, flexibilita

zásobování je značně omezena (Aimtec, 2012b). Při zásobování mateřskou či sesterskou společností je nutné objednat maximální množství materiálu, aby byla co nejvíce využita kapacita přepravního kontejneru. Nyní je ovšem možné si klást otázku, kde se takové velké množství zásob bude skladovat. Společnost TRCZ se řídí principy štihlé výroby či JIT, mezi které lze zařadit eliminaci zásob. Tento problém řeší poměrně elegantně, místo skladování těchto velkých objednávek ve svém skladu, nechává je rovnou poslat do společnosti Mitsui-Soko, která poskytuje svým zákazníkům skladovací a logistické služby. Mitsui-Soko tedy slouží pro TRCZ jako externí sklad pro velké množství materiálu dodávaného ze zamoří. Nespornou výhodou je, že jedna z poboček Mitsui-Soko leží v Lovosicích a to přímo naproti TRCZ ve stejné části průmyslové zóny PLCL.

#### **Mitsui Soko (Europe) B.V.**

Společnost Mitsui-Soko (Europe) B.V. je dceřinou společností japonského investora Mitsui. Mezi hlavní předměty činnosti patří vedle skladování zboží také komplexní logistické služby. Firma se věnuje mezinárodní i vnitrostátní přepravě, zasilatelství či celním deklaračním službám. Má velké zkušenosti zejména s japonským automobilovým průmyslem. V České republice má tato japonská nadnárodní společnost tři pobočky – v Praze Letňany, v Plzni-Křimice a poslední právě v Lovosicích (Mitsui Soko, 2012).

#### **5.3.4 Problematika dálnice D8 v otázce dodavatelství**

Dálnice D8 vedoucí z Prahy přes Lovosice ke státním hranicím má poměrně složitou historii. Ve vztahu k TRCZ a některým dalším lovosickým firmám se tato dálnice mohla stát klíčovým dopravním tahem k realizaci expedice zboží, z důvodu nedokončeného dálničního úseku 0805 Lovosice – Řehlovice je možnost využívání dálnice omezená. Pokrokem bylo v květnu 2012 prodloužení dálnice až do Bílinky, ovšem termín kompletního dokončení dálnice D8 stále není zcela jistý. Neustálé prodlužování termínu dokončení kvůli nevyřešeným sporům Ředitelství silnice a dálnic a ekologické organizace Děti Země vede k negativním dopadům na okolní obce, Lovosic nevyjímaje (ČTK, 2012). Z přehledu uvedených zákazníků je jasné, že zboží je nutné transportovat do zahraničí, tudíž je tento dopravní tah komplikací pro dodržení termínů subdodávek TRCZ. Firmy musejí hledat alternativní dopravní cesty, kterými

budou jejich kamiony dovážet zboží svým zákazníkům. Nejčastější variantou je silnice 1. třídy I/30, která spojuje podél Labe město Lovosice a krajské město Ústí nad Labem, na jehož okraji se expediční kamiony napojí na pokračující úsek dálnice D8 směřující k hranicím s Německem. Silnice I/30 svou kapacitou nestačí, bývá přetížena a často na ní vznikají kolony. Podle slov manažera TRCZ p. Havlíčka nedokončená dálnice D8 přinesla poměrně velké komplikace, ovšem ne takové, aby způsobovala chronické problémy (Havlíček, 2012). Kamiony nabírají v kolonách zpoždění v průměru 30 minut, toto zdržení přináší problémy v plnění principů Just-in-Time (*právě v čas*) a proto bylo nutné tento ztracený čas nějakým způsobem eliminovat. Řešení problému přineslo zefektivnění činností v nakládce i výkladce zboží (Havlíček, 2012). Eliminaci časových ztrát bylo vše podřízeno, nezajištění včasného dodání materiálu do závodů automobilek znamená v krajním případě zastavení výrobní linky. V takovém případě je společnost TRCZ vystavena vysoké pokutě. Při pozastavení výrobní linky pouze na 1 minutu z důvodu pozdního dodání materiálu, činí pokuta pro TRCZ až 30 000 EUR (Lovosický dnešek, 2008a)

Na druhou stranu TRCZ nepočítá po otevření posledního nedokončeného dálničního úseku se změnou strategie, nebude se snažit o expanzi či penetraci nových trhů a nevyužije tedy potenciálu, který se naskýtá s přímým spojením Lovosic a zahraničí (Havlíček, 2012).

### **5.3.5 Obchod se spřízněnými subjekty v rámci skupiny Tokai Rika**

Pro tuto subkapitolu byly cenným zdrojem Výroční zprávy TRCZ dostupné v Obchodním rejstříku Ministerstva spravedlnosti ČR. Díky jejich kvalitě v porovnání s ostatními společnostmi se staly užitečné pro zjištění nejen vztahů s externími subjekty, ale právě pro analýzu vnitropodnikových vztahů celé skupiny Tokai Rika. Odběratelsko-dodavatelské vztahy TRCZ se neomezují pouze na evropské partnery, společnost hojně spolupracuje i se sesterskými společnostmi a mateřskou společností Tokai Rika v Japonsku. Odběratelsko-dodavatelské vztahy v rámci skupiny jsou specifickým druhem obchodu, a proto jim je vyčleněna samostatná subkapitola. Přestože podle očekávání je největším zákazníkem britská pobočka TRB, prodej výrobků TRCZ se nesoustředí pouze na evropské trhy. Prostřednictvím vztahů v rámci skupiny Tokai Rika a obchodu se sesterskými pobočkami se komponenty vyrobené

v TRCZ mohou dostat až na asijské či americké trhy (TRCZ, 2004; Ministerstvo spravedlnosti, 2012). Pobočky, kterým své výrobky a služby TRCZ prodává, jsou sesterské společnosti Tokai Rika Filipíny, Wuxi Risho Technology v Číně, dvě thajské společnosti Thai Seat Belt a Tokai Rika Thailand. Na území Asie samozřejmě spolupracuje s mateřskou společností v Japonsku. Na severoamerickém trhu se odběratelem zejména na začátku existence TRCZ stala michiganská pobočka TRMI nacházející se necelých 200 km od Detroitu, centra automobilového průmyslu (Google Maps, 2012). Ze závodu TRMI, který je jednou ze čtyř poboček Tokai Rika v USA, putovaly komponenty TRCZ i do legendárního vozu Ford Mustang (TRCZ, 2004). S těmito vyjmenovanými pobočkami navázala TRCZ od svého vzniku nejintenzivnější spolupráci z pohledu dodavatele (Výroční zprávy TRCZ 2004-2011).

### Nákup od sesterských společností

Společnosti v rámci Tokai Rika zapojené do dodavatelské sítě TRCZ jsou prakticky ty samé, které patří mezi odběratele lovosické pobočky. Největší podíl 90% ze všech nákupů tvoří mateřská společnost v Japonsku (Ministerstvo spravedlnosti, 2012).

**Tabulka č. 8: Přehled výnosů, nákupů TRCZ v rámci skupiny Tokai Rika (v tis. Kč)**

rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Výnosy	2 817	17 235	88 559	107 749	66 432	69 745	60 456
Nákupy	578 406	839 713	1 257 809	1 147 016	722 888	706 267	680 494
Rozdíl	-575 589	-822 478	-1 169 250	-1 039 267	-656 456	-636 522	-620 038

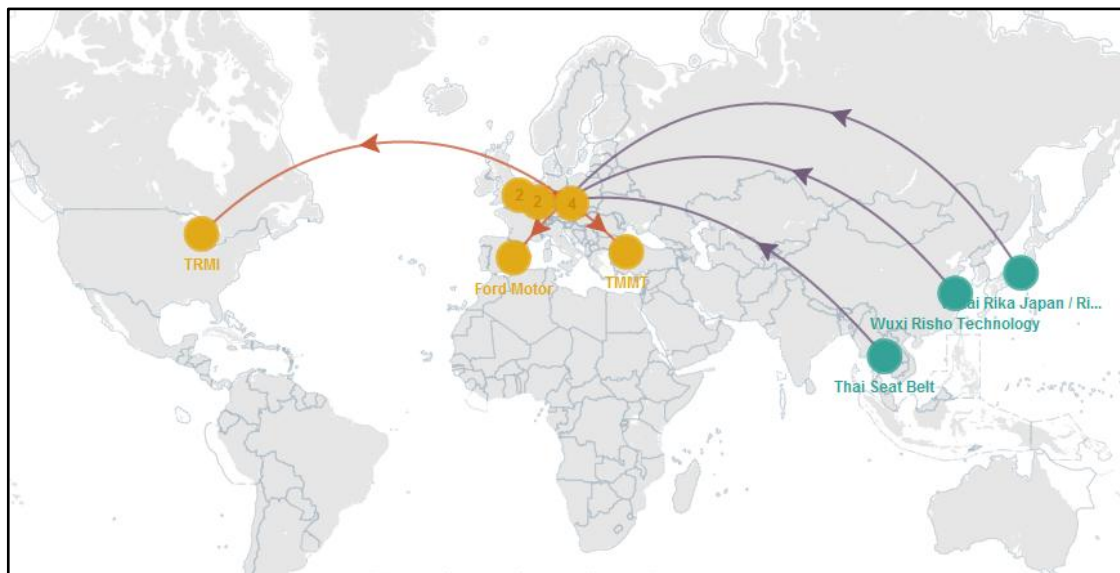
Zdroj: výroční zprávy TRCZ 2004-2011

Z předchozí tabulky č. 8 lze snadno vyčíst, jakým způsobem je TRCZ zapojena do vnitřního obchodu skupiny Tokai Rika. Lovosická pobočka této nadnárodní korporace je z tohoto obchodního pohledu výrazně pasivní. Mezi dodavatele TRCZ z řad sesterských společností lze zařadit:

- evropské
  - TRB, St. Asaph, Wales (VB) - Výroba a prodej přepínačů
  - Tokai Rika Belgium N.V., Zaventem - zázemí Bruselu; pouze prodej
- zámořské
  - Thai Seat Belt - Výroba a prodej bezpečnostních pásů

- Wuxi Risho Technology, Wuxi, Čína - necelých 150 km západním směrem od Šanghaje; Výroba a prodej bezpečnostních pásů
- Tokai Rika Seiki (Rikaseiki), Komaki, Japonsko
- Tokai Rika Thailand, Amata City Industrial Estate; zabezpečení, elektronika

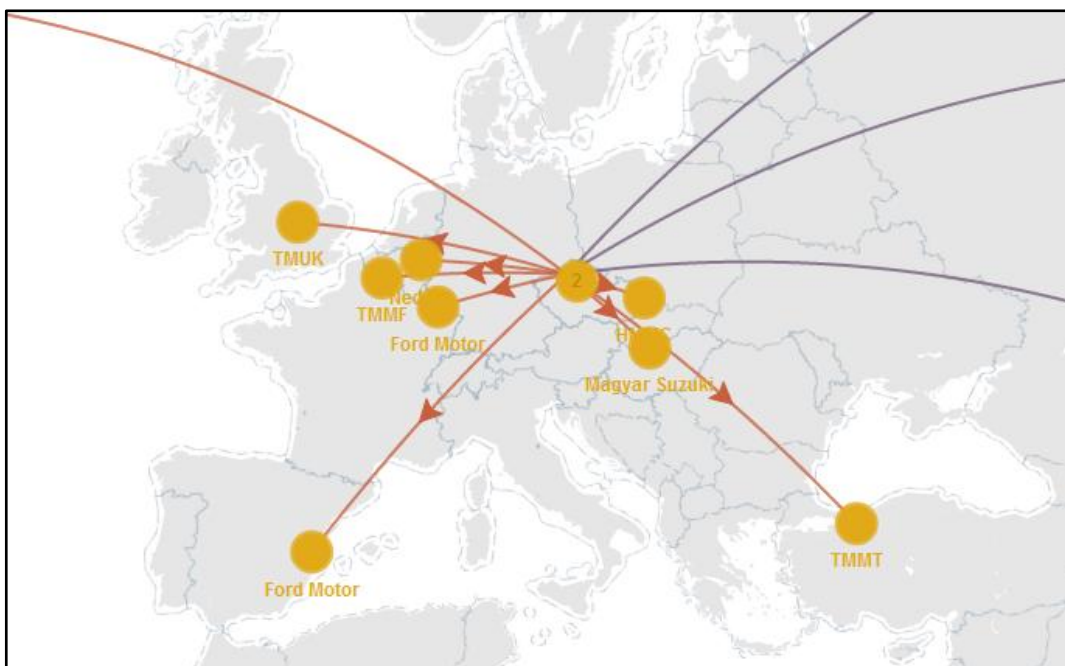
Zdroj: TOKAI RIKAI (2012d)



**Obrázek č. 6: Grafické zobrazení odběratelsko-dodavatelské sítě TRCZ**

Zdroj: Sourcemap (2012)

Obrázek č. 6 zobrazuje globální výrobní řetězec TRCZ, největší intenzita vztahů se odehrává v Evropě, která ovšem z důvodu malého měřítka není dostatečně čitelná. Proto je použita i druhá schématická mapka, která se již soustředí na odběratelsko-dodavatelské vztahy pouze v rámci Evropy zobrazené na obrázku č. 7.



**Obrázek č. 7: Grafické zobrazení odběratelsko-dodavatelské sítě TRCZ v Evropě**  
Zdroj: Sourcemap (2012)

### 5.3.6 Shrnutí odběratelsko-dodavatelských vztahů

Teoretický rámec této práce vymezuje základní nástroje pomoci, kterými mohou přispívat pobočky nadnárodních společností k růstu svých dodavatelů v hostitelské ekonomice. Z přehledu těchto asistenčních činností dle Dunninga (2008) lze na působení TRCZ vůči svým dodavatelům aplikovat následující aktivity, které přispívají k šíření spillover efektů:

- **technická asistence**, např. v úvodu spolupráce poskytnuté konzultace s japonskými inženýry vedoucí ke splnění mezinárodních standardů na kvalitu. Zájem společnosti TRCZ jsou co nejkvalitnější výstupy, i proto investuje do svých dodavatelů, aby přispěly k požadované kvalitě i svou produkcí.
- **organizační a manažerská asistence**, zapojování do integrovaných portálů umožní seznámení s moderními metodami v dodavatelství, poskytnutí implementace hojně vyžadovaných principů štihlé výroby.
- **konkurenční boj mezi dodavateli**, i takový způsob můžeme považovat za určitou formu zdroje spillover efektů. TRCZ může přispět ke konkurenčnímu boji o pozici dodavatele mezi místními podniky.

Tato analýza odběratelsko-dodavatelských vztahů a postavení TRCZ v rámci automobilového průmyslu může být odrazem pro hodnocení dopadů na region Lovosicka. TRCZ má silné zázemí díky stabilnímu postavení mateřské společnosti Tokai Rika, svých sesterských společností a zejména i vlastní spolehlivosti, která pomáhá budování kvalitních odběratelských vztahů s mnoha závody světových automobilek. Úspěšné postavení firmy se může odrazit v regionu prostřednictvím subdodavatelských vztahů s českými dodavateli. Jak bylo v úvodu této kapitoly uvedeno, TRCZ vytváří pro své dodavatele možnosti pro jejich rozvoj. Poskytuje jim rozvojovou pomoc a v případě úspěšné implementace moderních technologií jim umožní dlouhodobou spolupráci. Z tohoto individuálního příkladu lze potvrdit pozitivní dopady zahraničních firem na domácí dodavatelské subjekty. Zároveň i samotné postavení TRCZ vůči ostatním subjektům v Evropě může být pozitivním dopadem na region. Kvalitní vztahy s evropskými odběrateli mohou znamenat pro region určitou reklamu, která tak může přispět ke zvýšení investiční atraktivnosti Lovosic.

## **5.4 Dopady na region**

První část případové studie se věnovala její pozici v odběratelsko-dodavatelských vztazích, došlo tedy i k vymezení dopadů PZI na místní dodavatele. Na problematiku dopadů PZI prostřednictvím spillover efektů naváže druhá část případové studie v souvislosti vlivů nadnárodních společností na regionálním trhu práce.

### **Region Lovosice**

Město Lovosice spadá pod území okresu Litoměřice, který je na základě regionalizace Strategie regionální rozvoje 2007-2013 zařazen do skupiny Regionů s vysoce nadprůměrnou nezaměstnaností. Před příchodem investora TRCZ byla úroveň nezaměstnanosti na 139,3% průměru celé ČR (ÚOHS, 2002). Celý Ústecký kraj patří na základě typologie regionů do zaostávajících nebo jinak problémových regionů a s jeho nezaměstnaností patří k nejvyšším, v tomhle ohledu není ani okres Litoměřice a město Lovosice výjimkou. Oblast Lovosicka a okresu Litoměřic má oproti ostatním částem kraje nižší nezaměstnanost, neboť oblast byla postižena menšími dopady restrukturalizace těžkého průmyslu, což je dáno i významným zastoupením zemědělství. Z průmyslových odvětví je zastoupen tradiční chemický průmysl (Lovochemie),

papírenský a potravinářský průmysl (MPSV, 2012). V posledních letech díky příchodu zahraničních investorů získává na významu automobilový průmysl, jeden z těchto investorů byl vybrán jako případová studie pro analýzu jeho dopadů na regionální úrovni.

#### 5.4.1 Dopady na regionální trh práce

V rámci dopadů PZI na regionální trh práce bude hlavní pozornost věnovaná vývoji zaměstnanosti, struktuře zaměstnanosti vypláceným mzdám a způsobu, jakým společnost TRCZ pracuje s lidským kapitálem.

##### 5.4.1.1 Vývoj zaměstnanosti

TRCZ má prostřednictvím vysokého počtu pracovních míst velkou moc na trhu práce Lovosic. Na území ORP Lovosice je podle Strategického plánu rozvoje města největším zaměstnavatelem a určitě tato společnost značnou měrou pomohla ke snížení vysoké nezaměstnanosti, která zde před vstupem TRCZ a dalších investorů panovala. Síla TRCZ se projevuje zejména v období po roce 2005, během kterého tato společnost vytvořila 660 nových pracovních míst. Tento nárůst mezi lety 2005 a 2006 je patrný v tabulce č. 9.

Tabulka č. 9: Vývoj počtu zaměstnanců 2004-2011 k 31.3.

rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců	503	1 019	1 109	1082	957	n.a.	791	799	900

Zdroj: výroční zprávy TRCZ 2004-2011

Za tento přínos regionu obdržela společnost TRCZ cenu za Zaměstnavatele s tvorbou největšího počtu pracovních míst za rok 2005 Ústeckého kraje v kategorii „*Velký podnikatel P4*“ (Ústecký kraj, 2005). Zaměstnanost v této pobočce nadnárodní společnosti brzo přesáhla počet, který byl uveden v dokumentu investiční pobídky, ve které se TRCZ zavázala vytvořením 270 pracovních míst (ÚOHS, 2002). Očekávání z vytvořených pracovních míst byla splněna velmi brzo, místa vygenerovaná nad tato očekávání pozitivním způsobem ovlivňují místní trh práce. Před vstupem investora do Lovosic v roce 2001 panovala v celém litoměřickém okrese vysoká nezaměstnanost 12,4%, 139,3% průměru celé České republiky (ÚOHS, 2002). Dopady zaměstnanosti



TRCZ a i dalších zahraničních investic v Lovosicích na místní trh práce lze považovat za výrazné. Je to jeden z hlavních pozitivních dopadů PZI na region, společně tyto společnosti tlumí negativní efekty nezaměstnanosti. Vedení města se k přílivu investorů vyjadřuje pozitivním způsobem, což je patrné na vyjádření bývalého starosti města pana Kulhánka: „*Příchod investorů do Lovosic se projevil na snížení nezaměstnanosti v regionu. V rámci okresu patřily Lovosice v devadesátých letech k nezaměstnanosti nejvíce postiženým oblastem, nyní jsme na druhém konci žebříčku.*” (Fialová, 2005).

Společnost TRCZ podle Havlíčka (2012) v současné době poskytuje přes 900 pracovních míst, což v regionu postiženém nadprůměrnou nezaměstnaností je nutné považovat za pozitivní dopad PZI. Častou debatou nad pracovními místy vytvořenými pobočkami zahraničních společností je jejich stabilita (Dunning, 1993). Zahraniční zaměstnavatelé jsou obecně vnímáni jako méně stabilní zaměstnavatelé než domácí podniky, zejména tak odvětví automobilového průmyslu je citlivé na vývoj světové ekonomiky. Ovšem Dunning (1993) uvádí, že právě japonské investice ve srovnání s ostatními zajišťují svým zaměstnancům větší záruky. Jak uvedl Havlíček (2012), japonské smýšlení je založena na konzervativním chování, často se přiklání k vytváření dlouhodobých vztahů. Předpoklady a stabilita japonských pracovních míst byly otřeseny ekonomickou krizí, během jejího vývoje dle tabulky č. 9 zaměstnanost znatelně poklesla. Ekonomická krize narušila určitá očekávání, jež si kladli vrcholoví představitelé TRCZ. Ještě v roce 2005 mělo vedení, zastoupené tehdejším ředitelem Hitoshi Iwatu, smělé přání do budoucna zaměstnávat až 1300 lidí (Lovosický dnešek, 2005). Vzrůstající trend zaměstnanosti tomuto odhadu odpovídal, ovšem světová krize zasáhla a v následujících letech došlo poměrně k velkému propadu v počtu zaměstnanců. V současné době došlo ke stabilizaci a je možné očekávat další růst. S dopady na regionální trh práce je možné vnímat i vytvořená nepřímá pracovní místa, které vznikají v regionální ekonomice díky multiplikačnímu efektu. V tomto ohledu společnosti TRCZ nelze přisuzovat významnou roli, neboť již při uzavírání investiční pobídky se neočekávaly významné dopady na nepřímou zaměstnanost.

### 5.4.1.2 Mzdy zaměstnanců firmy

Hodnocení mzdových poměrů se opírá na srovnání průměrné mzdy v Ústeckém kraji (ČSÚ, 2012) a průměrné mzdy zahraniční společnosti TRCZ. Hodnota průměrné mzdy je vypočtena za každý rok (s výjimkou roku 2009) z dokumentů Výročních zpráv firmy, ve kterých je uvedena hodnota mzdových nákladů celé společnosti.

**Tabulka č. 10: Vývoj počtu zaměstnanců a vývoj mezd TRCZ se srovnání s krajským průměrem**

rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Počet zaměstnanců	503	1 019	1 109	1 082	957	<i>n.a.</i>	791	799
Průměrná mzda TRCZ (Kč)	16 686	15 115	20 107	18 641	21 686	<i>n.a.</i>	22 695	23 631
Průměrná mzda Ústecký kraj (Kč)	15 804	16 577	17 489	18 703	20 505	21 321	21 812	22 161

Zdroj: výroční zprávy TRCZ 2004-2011; ČSÚ (2012)

Výpočet průměrné měsíční mzdy byl založen na metodice podle Baštové a Dokoupila (2010), kteří ji počítají z celkových mzdových nákladů za jednotlivé roky. V dalším kroku byly přepočteny na jednoho zaměstnance a následně na průměrnou měsíční hodnotu. Jelikož byl údaj celkových mzdových nákladů uveden zaokrouhlen na tisíce, dochází k určitému zkreslení, které ovšem lze považovat za zanedbatelné. Průměrná mzda ve společnosti TRCZ potvrzuje teoretický rámec chování japonských investorů v oblasti mzdové politiky. Mzdy vyplácené v japonských pobočkách se pohybují lehce nad regionálním průměrem (Dunning, 1993). Výsledky průměrných mezd zároveň i odpovídají charakteru výrobnímu závodu, obecně platí, že dělnické práce v podnicích na zelené louce nejsou výrazně vyšší než průměrné mzdy v domácích podnicích (Baštová, Dokoupil, 2010; Janáček, 2006). Výše mezd též odpovídá motivu vstupu TRCZ, nedochází k přeplácení pracovní síly i z toho důvodu, že japonských investor přišel za relativně levnější pracovní silou. Vyšší ohodnocení ovšem oproti zbytku získává úzká špička vedení, neboť japonští investoři dbají na kvalitní management. Tradiční a konzervativní vedení japonské společnosti je odrazem na obsazení postu ředitele, tuto pozici vykonává zaměstnanec ze země původu investora (Baštová, Dokoupil, 2010; Dunning, 1993). Díky tomu, že nejsou zaměstnanci této společnosti přepláceni, není domácí pracovní síla motivovaná opouštět své pracovní pozice v domácích podnicích. Tímto způsobem se tedy domácí podniky nedostávají pod tlak v oblasti mezd a nedochází tedy k vytlačovacímu efektu na lovosickém trhu práce.

Společnost TRCZ se díky nastavené výši průměrné mzdy nedostává do pozice, kdy by přebírala v hojném množství pracovní sílu z domácích firem. Chování společnosti odpovídá i teoretickému vzoru japonských investic, jak uvádí Dunning (1993), japonští investoři odmítají tvrzení o přebírání pracovníků. Problematikou mzdových nákladů zahraničních investorů v České republice se mimo jiné zabýval Janáček (2006), který považuje dopady PZI na mzdy pracovníků za pozitivní a přispívající k růstu kvality obyvatel.

#### **5.4.1.3 Struktura zaměstnanců**

Velký přínosem TRCZ pro region Lovosicka je politika zaměstnanosti, která se soustřeďuje na využití pracovní síly z regionálního trhu práce. Až 90% všech zaměstnanců tvoří místní obyvatelé ORP Lovosice a blízkých Litoměřic (Havlíček, 2012). Zbytek zaměstnanců tvoří dojíždějící z větší vzdálenosti, zejména z Bohušovic nad Ohří, Roudnice nad Labem nebo také z Ústí nad Labem. Tento dopad TRCZ na regionální trh lze považovat za jeden z největších pozitivních vlivů této investice. Navíc společnost dobře využívá disponibilní pracovní síly, které v regionu před příchodem investorů bylo dostatek.

Struktura zaměstnanců podle pohlaví vyznívá výrazně ve prospěch žen, které tvoří až 70% ze všech zaměstnanců firmy TRCZ. Tato hodnota je sice staršího data, pochází ze září roku 2008, nedá se ovšem očekávat, že podíl žen ve firmě se nějakým výrazným způsobem změnil. Vysoký podíl žen v TRCZ je dán charakterem výroby, zhotovování komponentů vyráběných v Lovosicích je náročné na jemnou práci a nevyžadují fyzickou sílu. Zaměstnanosti žen rovněž vychází ze zkušeností celé skupiny Tokai Rika, podle kterých se tato dceřiná společnost řídí (Lovosický dnešek, 2008b).

Vzdělanostní struktura TRCZ odpovídá náročnosti výrobků tohoto výrobního závodu. Jelikož se jedná pouze o výrobní závod, nikoliv o pobočku s umístěným výzkumem a vývojem, požadavky kladené na vzdělanostní strukturu nejsou natolik vysoké. Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti TRCZ odpovídá následujícímu zastoupení, 20% tvoří zaměstnanci se základním vzděláním, 72% se středoškolským a 8% s vysokoškolským vzděláním (Lovosický dnešek, 2008b). Tato struktura zároveň odpovídá možnostem regionu Lovosicka, který se potýká s nízkou vzdělanostní úrovní obyvatel. Index vzdělanosti pracovní síly v Ústeckém kraji, Lovosicka nevyjímaje, byla

v roce 2009 nejnižší v republice (ČSÚ, 2010). Manažer Havlíček během řízeného rozhovoru připustil, že v případě sofistikovanější výroby a tedy i vyšších požadavků na vzdělání by TRCZ měla problémy s hledáním vhodných uchazečů na lovosickém či litoměřickém trhu práce. V takové situaci by přímé dopady TRCZ na region v oblasti zaměstnanosti nevyzněly tak příznivě jako za současných podmínek. Požadavky firmy TRCZ korelují s kvalitou dostupné pracovní síly, v takovém případě TRCZ lze vyloučit jeden z negativních dopadů nadnárodních společností na regionální trh práce - „*deskilling*“ (Pavlínek, 2004). Deskilling dle Blažka a Uhlíře (2011) lze vysvětlit jako omezování tvůrčí činnosti nebo také snížení odbornosti pracovní síly oproti původní profesi (Baštová, Dokoupil, 2010).

#### **5.4.1.4 Aktivita v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Z rozhovoru se zástupcem firmy bylo zjištěno, že v současné době stále probíhají nejrůznější formy zlepšování kvalifikace zaměstnanců. Společnost se snaží rozvíjet své zaměstnance tak, aby naplno plnili kvalifikační požadavky na svých postech. Zároveň ovšem uvedl, že finanční zdroje jsou pro tyto účely omezeny. Proto se firma spoléhá mj. i na další příspěvky z dotací EU (Havlíček, 2012).

Jiný přístup, kterým firma napomáhá k rozvoji svých zaměstnanců, jsou jistě i výměnné pobyty v jednotlivých pobočkách Tokai Rika. Zaměstnanci se nejenom naučí nové věci praktikované v jiných závodech, ale takový výměnný pobyt jim umožní zlepšit své jazykové dovednosti. Během existence TRCZ docházelo k takovým výměnám samozřejmě v největší intenzitě do anglicky mluvících zemí. Ke spolupráci docházelo nejvíce s britskou pobočkou, objevili se i příklady vycestování až do Spojených států amerických a to sebou již přináší i velkou životní zkušenost (TRCZ, 2006b).

### **Kaizen**

Princip Kaizenu, jednoho pilíře výrobního systému Toyoty, resp. štíhlé výroby, byl nastíněn v teoretické části této práce. Zjednodušeně se jedná o neustálé zdokonalování, zlepšování výrobního systému TRCZ. Zaměstnanci mají možnost podávat tyto návrhy bez ohledu na pracovní pozici, jednotným cílem je zvýšit produktivitu, zlepšit kvalitu a také bezpečnost práce (TRCZ, 2006b). Je to nástroj, který umožňuje seberealizaci zaměstnanců. Podporuje jejich kreativitu a inovativní myšlení. Jsou podle toho také

odměnění, pokud se jedná o opravdový přínos pro společnost, finanční odměny nejsou malé, nejvyšší ohodnocení za jeden Kaizen činí 20 000 Kč (TRCZ, 2006b). Prostřednictvím Kaizenů jsou benefitovány obě strany, jak tvůrce, tak i firma. Na jejich vytváření nepracují vždy pouze jednotlivci, v případě rozsáhlejších projektů spolupracuje na Kaizenu více autorů, příkladem může být rok 2007, během kterého na sedmi nejvýše hodnocených Kaizenů spolupracovalo celkem 71 zaměstnanců. Měsíčně bývá v průměru uskutečněno 53 těchto projektů, jejich úroveň bývá různá, a proto i finanční ohodnocení se liší. Nejvíce takových zlepšení pochází z divize montáží, téměř 70% z celkového počtu. Aktivita se samozřejmě liší, záleží pouze na ochotě jednotlivců. V praxi tato možnost seberealizace vypadá jinak, podle slov manažera Havlíčka, mnoho lidí upřednostňuje brzký návrat domu než aby se „přes čas“ věnovali inovátorským aktivitám. Přesto se najdou tací, kteří si najdou čas a za proinovativní smýšlení jsou patřičně ohodnoceni, TRCZ pořádá každoročně vyhlášení nejlepší autorů Kaizenů.

#### **5.4.1.5 Shrnutí vlivu TRCZ na trhu práce**

Mnoho autorů se těmito dopadům ve svých pracích věnovalo, ovšem s rozporupnými výsledky. Při zohledňování vlivu na trhu práce Lovosicka se uvažují nejrozumnější úskalí či rizika, jako např. vytlačovací efekt přes trh práce (přebírání zaměstnanců domácím subjektům) či deskilling. Diskutovanou problematikou je také, jakým způsobem se projeví přítomnost zahraničních společností na míru nezaměstnanosti. Janáček (2006) a Zamrazilová (2007) nenacházejí kauzální vztah mezi poklesem míry nezaměstnanosti a růstem počtu vytvořených pracovních míst v zahraničních podnicích. Ačkoliv se nejedná o kauzální vztah, v individuální rovině je možné setkat se s poklesem nezaměstnanosti, např. společnosti TRCZ, jejíž dopady na lovosickém trhu práce je možné hodnotit převážně pozitivně. Společnost disponuje velkým počtem pracovních míst, s kterými na trhu práce dobře operuje. Politika zaměstnanosti prostřednictvím snahy TRCZ o splynutí s regionem je úzce zaměřena na lokální pracovní sílu, což je velkým přínosem pro region, který je zařazen mezi hospodářsky slabé oblasti. Na Lovosicku panovala před příchodem investorů vysoká nezaměstnanost, proto bylo možné využít volné pracovní síly a tím do jisté míry eliminovat přebírání pracovníků z domácích podniků. I díky odpovídajícím požadavkům na kvalifikaci zaměstnanců, kterými pracovní síla města Lovosic disponuje, lze oblast zaměstnanosti TRCZ hodnotit

kladně. Pozitivní působení lze prokázat i na snížení míry nezaměstnanosti, tento vývoj ovšem není možné považovat, jak uvádí Janáček (2006) za kauzální. S příchodem TRCZ a dalších investorů míra nezaměstnanosti poklesla. Evidentním odrazem aktivity v oblasti zaměstnanosti TRCZ je rok 2005, během kterého vytvořila tato společnost 660 pracovních míst. Takový počet nově vygenerovaných pracovních míst se na lokálním trhu práce projevil v poklesu míry nezaměstnanosti (Janáček, 2006)

V rámci podpory svých zaměstnanců lze kladně hodnotit možnost se seberealizovat, naučit se nové věci či se setkat s novými technologiemi, ale zároveň i s managementem, tedy způsobem, jakým je personál organizován. Takový pracovník, který se s těmito možnostmi setká a má tu příležitost je načerpat, může s nimi operovat v dalším zaměstnání. Opět se dostáváme k problematice spillover efektů. Pokud se pracovní síla ze zahraničních firem ocitne znovu na trhu práce, může ji domácí firma angažovat a na základě teoretického vymezení může dojít k transferu znalostí. Dochází tedy ke spillover efektům formou mobility pracovní síly (viz vymezení spillover efektů). Takový růst lidského kapitálu lze považovat jako následek a doplňující efekt technologických transferů (Narula, Marin, 2003).

Otázkou je délka trvání těchto převážně pozitivních dopadů, určitým negativem může být příliš úzké zaměření na výrobce automobilových součástek průmyslu v lovosické průmyslové zóně, která vedle TRCZ sdružuje další výrobce součástek pro automobilový průmysl. Rizikem tohoto průmyslu spočívá v jeho citlivosti na vývoj světové ekonomiky, během nepříznivé situace byl lokální trh opakovaně postižen práce a situace se může opakovat.

## **5.4.2 Dopady na region**

Další skupinu dopadů nadnárodní společnosti TRCZ lze označit za dopady na vnější prostředí firmy, neboť se jedná o dopady, které se bezprostředně netýkají prostředí samotné společnosti.

### **5.4.2.1 Spolupráce se školami**

V roce 2004 schválilo vedení TRCZ program spolupráce se školami, prostřednictvím této spolupráce se podílela na výchově nové generace potenciálních zaměstnanců. Tokai Rika si zadala vedle zajištění přílivu zaměstnanců do budoucna i další jasný cíl, a to

dostat se více do podvědomí lidí jako významný ekonomický subjekt Lovosicka. Vedení TRCZ se před začátkem letních prázdnin v roce 2004 sešla se zájemci o potenciální spolupráci. Do projektu spolupráce byly zahrnuty všechny stupně českého školství, od škol základních až po školy vysoké. Cíleně byly vybírány školy, které se pohybují v oblasti elektrotechnických či strojírenských oborů. Spolupráce mezi TRCZ a školami spočívá v prezentaci společnosti, možnosti exkurze a především v poskytování pracovních stáží (TRCZ, 2005).

Mezi školy zařazené do projektu patří:

*Základní školy:* Lovosice A. Baráka a Sady Pionýrů, Třebenice, Třebívlice, Mšené-lázně, Brozany, Velemín, ZŠ s rozšířenou výukou jazyků v Litoměřicích.

*Střední školy a učiliště:* gymnázium Lovosice, Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická v Ústí n. L., Střední odborné učiliště v Lovosicích (obor operátor skladů), Střední průmyslová škola strojní a dopravní v Děčíně, Gymnázium Stavbařů nebo Střední škola a střední učiliště spojů a elektrotechniky v Ústí n. L. Stříbrníky.

*Vysoké školy:* Technická univerzita Liberec, Západočeská univerzita Plzeň, ČVUT Praha, Vysoká škola báňská Ostrava, Ústí nad Labem – Ústav pro techniku a řízení výroby při UJEP.

Zapojené střední školy do projektu spolupráce s TRCZ nejsou pouze v bezprostřední blízkosti, spolupráce se školami se dá označit za nadregionální. V současné době ovšem byly některé kontakty výrazně omezeny, z důvodu ekonomické krize, ale také i špatnému přístupu některých škol ke spolupráci (Havlíček, 2012).

### **Střední škola a střední učiliště spojů a elektrotechniky**

Společnost TRCZ se dohodla na spolupráci s touto střední školou z důvodu odborného zaměření školy. Elektrotechnické obory vyučované na této škole byly atraktivní pro navázání kontaktů. Absolventi oborů „*Mechanik*“, „*Elektrotechnik*“, „*Elektrikář – slaboproud*“ mohou nalézt uplatnění v oblasti údržby a servisu výrobních linek TRCZ (Valášek, 2012). Studenti měli možnost v rámci jejich odborné praxe si vyzkoušet nové technologie pájení, osazování desek plošných spojů. TRCZ projevila zájem o využití školních dílen jako školicího střediska nových zaměstnanců. Další realizovanou společnou aktivitou byly poznávací odborné exkurze do areálu TRCZ (Pleskot, 2012).

Dalším příkladem může být Střední odborné učiliště v Lovosicích, které žákům jednoho z jeho oborů, obor Skladový operátor, poskytuje možnost praktické výuky, při níž se budoucí operátoři setkávají s praktickým chodem skladu (TRCZ, 2005).

#### **5.4.2.2 Dopady společnosti na životní prostředí**

Vliv TRCZ na životní prostředí je možné hodnotit z několika hledisek. Je nutné zohlednit, zda výroba může pro město a jeho okolí znamenat ekologickou hrozbou, dále do jaké míry je okolí ovlivněno dopravou, která jistě při intenzivních odběratelsko-dodavatelských vztazích hraje svou roli. Při hodnocení vlivu na ŽP je možné zohlednit přístup či postoj samotné firmy k problematice životního prostředí. Environmentální politika hraje v TRCZ významnou roli, cílem nejenom této lovosické pobočky, ale i celé skupiny Tokai Rika je pečovat o životní prostředí (TRCZ, 2012c; EIA, 2005). Příkladem mohou být certifikáty, které TRCZ během svého působení v České republice získala, jedná se např. o Zelený podnik, OEM Green Partner Sony nebo certifikát ISO 14001:2010 Systém environmentálního managementu (TRCZ 2012c). Zároveň se snaží vzdělávat i své zaměstnance v ekologickém smýšlení řadou menších kampaní (TRCZ, 2008). Samotné dopady z výroby jsou zanedbatelné, z přehledu sortimentu výroby TRCZ je čitelné, že se jedná o lehký průmysl, charakter takové výroby neznamena pro město a okolí významnou ekologickou zátěž. Při posuzování vlivu na životní prostředí vznikly během existence TRCZ dva dokumenty EIA, první v roce 2002 při příležitosti stavby s názvem „Výroba automobilových komponent – TOKAI RIKA“ s kódovým označením záměru QUS 015. Druhý dokument pod názvem „Rozšíření parkoviště osobních aut závodu TRCZ v Lovosicích“ vznikl o tři roky později v roce 2005 při rozšiřování kapacity na vlastním parkovišti. Rozšiřování parkoviště bylo vynuceno výrazným nárůstem počtu zaměstnanců, během fiskálního období 2004 - 2005 vzniklo přes 660 nových pracovních míst. Dokumenty rovněž řeší lokaci průmyslového závodu, TRCZ se nachází v extravilánu města v průmyslové zóně 4. etapa v místech bývalé chmelnice s kvalitní zemědělskou půdou. Tato průmyslová zóna zde byla vybudována na základě rozhodnutí o změně územního plánu Lovosic ze dne 20. 9. 2001 (EIA, 2005). Vybavenost průmyslové zóny splňuje všechny potřebné předpoklady kladené na technickou infrastrukturu, zóna je napojena na inženýrské sítě a je plně napojena na čistírnu odpadních vod (PLCL, 2012).



Určitým negativem z pohledu životního prostředí zůstává problém expedice zboží, za kterým stojí problematická dálnice D8. Nedokončený dálniční úsek 0805 nedovoluje využít přímého dálničního spojení s Německem. Kamiony tak musejí alternativní cestu, což sebou přináší zhuštění dopravy, vznikající kolony ve městě, ale také na důležitém dopravním tahu - silnici I/30 na Ústí nad Labem. Tento problém lze označit za nadregionální, neboť nepříznivě ovlivňuje situaci i v krajském městě. Na druhou stranu z toho nelze vinit společnost TRCZ, která se rozhodla umístit svůj do Lovosic v roce 2001 v době, kdy se takto problematický vývoj stavby dálnice D8 neočekával. Rovněž dokument EIA očekává zklidnění problematiky po otevření kompletní dálnice D8. Dokument posuzování vlivu na životní prostředí považuje za stavbou zasažené obyvatele sídliště Holoubkov, jehož část je nasměrovaná čelně ke stavbě TRCZ. Obytné objekty ovlivněné hlukem se nacházejí ve vzdálenosti necelých 500 metrů od průmyslového závodu TRCZ, proto i dokument EIA shledává vliv společnosti na zanedbatelný.

#### **5.4.2.3 Malé projekty pro město**

Další aktivity, jež vedení TRCZ podniká vůči regionu, se kterým chce navazovat dobré vztahy, jsou již menšího rozsahu. Jsou určeny především k podpoře života místního obyvatelstva. Pavlínek (2004) uvádí, že zahraniční investoři mohou v regionech poskytovat místní komunitě některé sociální služby, které v minulém režimu zajišťovaly státem vlastněné podniky. Společnost TRCZ se snažila během svého působení aktivně zasahovat do dění v lovosickém regionu, podporovala kulturní a sportovní akce, sociální život nebo přispěla k rozvoji MHD v Lovosicích (TRCZ, 2004; TRCZ, 2008). Částečně tyto aktivity byly ovšem v důsledku ekonomické krize oslabeny (Havlíček, 2012).

#### **5.4.3. Závěrečné zhodnocení vlivu TRCZ**

Z provedené případové studie přímé zahraniční investice lze vyhodnotit její vliv na regionální ekonomiku obdobně jako Wokoun a kol. (2010), který hodnotí dopady zahraničních investorů v následujících oblastech: trh práce, technologický rozvoj, rozvoj malého a středního podnikání, podnikatelské image regionu, životní prostředí a vliv a sociální soudržnost obyvatel.

### *Trh práce*

Společnost TRCZ v regionu dobře využívá volné pracovní síly. Tím přispívá k využití ekonomického potenciálu Lovosic, který díky poloze blízkých hranic s Německem rozhodně není malý. Společnost TRCZ přispívá k řešení problémů na regionálním trhu práce zaměstnáváním obyvatel Lovosic a okolí, kteří tvoří až 90% celé zaměstnanosti. Přestože v odborné literatuře existuje celá řada kritických poznámek, působení společnosti TRCZ lze hodnotit kladně. Ačkoliv současná zaměstnanost (900 zaměstnanců) zůstává za očekáváním 1300 zaměstnanců, lze dopady na region prostřednictvím trhu práce hodnotit za významné.

### *Technologický rozvoj*

TRCZ představuje dceřinou společnost nadnárodní korporace Toka Rika, jedná se o dodavatele nižšího dodavatelského řádu. Ačkoliv je pouze výrobním závodem a veškerý výzkum a vývoj se realizuje v Japonsku, přesto firma působí pozitivně na znalostní potenciál regionální ekonomiky. Stala se prostředníkem v transferu technologií a know-how na své dodavatele. Jedná se zejména o transfer manažerských a organizačních dovedností a technické asistence.

### *Rozvoj malého a středního podnikání*

Vliv zahraničních firem na rozvoj malého a středního podnikání v místním prostředí závisí především na následujících faktorech – situace na trhu práce a na dodavatelských vazbách (Wokoun a kol., 2010). Na trhu práce nelze hovořit o vytlačovacím, neboť průměrná mzda se pohybuje mírně nad krajským průměrem, což nevede k přebírání pracovníků z místních podniků. V rámci dodavatelských vazeb poskytuje svým dodavatelům technologické a znalostní transfery. Přesto TRCZ může omezovat rozvoj místních podniků. Srholec (2004) uvádí, že v regionech s velkými průmyslovými zónami mohou být vyčerpány zdroje pracovní síly, které se koncentrují v podnicích umístěných v průmyslových zónách.

### *Podnikatelské image regionu*

Každá úspěšná zahraniční investice v Lovosicích se promítá do podnikatelského image regionu, ukazuje do jisté míry, že region je stabilní. Zejména při rozhodování o lokalizaci investice je právě image regionu jedním z lokalizačních faktorů (Wokoun a kol., 2010). Zvyšující investiční atraktivnost tak může přilákat další investory. V současné době se v průmyslové zóně PLCL nacházejí tři japonští investoři – TRIS, Aoyama Automotive Fasteners a TRCZ.

### *Životní prostředí*

O dopadech hovoří jedna celá samostatná kapitola, dokumenty EIA hodnotí vlivy činnosti TRCZ na životní prostředí za zanedbatelné. Negativem zůstává intenzivní doprava vedená městem Lovosice a obcemi přilehlých silnici I/30, kterou z důvodu nedokončené dálnice D8 volí kamiony TRCZ jako alternativní cestu.

### *Sociální soudržnost*

TRCZ se snaží prostřednictvím svých aktivit stát součástí regionu Lovosicka. Z dostupných informací lze jmenovat následující aktivity, které společnost vyvíjí ve prospěch obyvatel regionu – patří sem spolupráce se školami, podpora festivalu či sportovních akcí. Přesto nelze hodnotit vliv na sociální soudržnost v současné době hodnotit za významný, neboť v posledních letech byla spolupráce s regionální komunitou oslabena.

## 6. Závěr

Česká ekonomika je z velké části prostoupěna zahraničním kapitálem, příkladem může být právě i automobilový průmysl. Příležitostí pro vývoj ekonomiky zůstává ve vytváření intenzivních vztahů mezi nadnárodními společnostmi a českými podniky, resp. i celou ekonomikou. Pro plné využití potenciálu z PZI je nutné, aby podniky dosahovaly úrovně, která by nebránila navazovat kvalitní vazby a tím i šíření spillover efektů. Právě schopnosti, ale dokonce i ochota českých dodavatelů přizpůsobovat se požadavkům a mezinárodním standardům vyžadovaných nadnárodními společnostmi je klíčovým předpokladem pro šíření pozitivních dopadů. V současném globalizovaném světě je příležitostí pro české dodavatele stát se součástí dodavatelského řetězce nadnárodní společnosti a vedle setkání s moderními metodami se mohou v případě úspěšného plnění požadavků dále prosazovat na evropských či světových trzích. Dopady na regionální ekonomiku, mimo vlivu na místní podniky, závisí na celé řadě faktorů, které intenzitu a charakter dopadů ovlivňují. Podstatné pro pozitivní dopady pro regionální ekonomiku, resp. regionální trh práce, je vhodné umístění investice do lokality. Závěr této práce je pojatý jako diskuze nad potenciálními přínosy a riziky PZI.

Pro naplnění hlavního cíle, zjištění dopadů přítomnosti zahraničních investic na hostitelskou ekonomiku, byly stanoveny následující výzkumné otázky a hypotézy:

- 1) Přítomnost zahraničních firem pozitivně ovlivňuje hostitelskou ekonomiku, na regionální úrovni vytváří pozitivní dopady?*
- 2) Mohou zahraniční dodavatelé na nižších dodavatelských řádech generovat spillover efekty?*
- 3) Jakým způsobem dochází v dodavatelském řetězci nadnárodní společnosti ke spillover efektům typu zpětná vazba?*

První výzkumnou otázku, řešící dopady zahraničních společností na hostitelskou ekonomiku, lze vystihnout dvěma způsoby. Práce na ni může prostřednictvím zvolené kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu odpovědět komplexnějším způsobem. Kvantitativní výzkum se přímo nabízí k otestování hypotézy pozitivních dopadů PZI na hostitelskou ekonomiku. Možnosti kvantitativního výzkumu se vztahují pouze na problematiku spillover efektů, za které přinese výsledky regresní analýza.

Výstupy s využitím statistického softwaru SPSS přinesly nejednoznačné výsledky, na základě kterých lze vyvrátit stanovenou hypotézu, neboť u teorií vymezených typů spillover efektů nelze jednoznačně hovořit o pozitivních účincích. Spillover efekty se skládají ze tří tzv. spillover proměnných, jedná se o horizontální, zpětnou a přímou vazbu. Přičemž se podařilo potvrdit výskyt pouze u horizontálních spillover efektů, což znamená růst domácích podniků, které se nacházejí ve stejném odvětví jako zahraniční firma. Zpětnou a přímou vazbu, které se vyskytují v rámci odběratelsko-dodavatelských vazeb a z toho důvodu je možné označit za vertikální spillover efekty, se nepodařilo kvantitativním výzkumem prokázat. Statistický software SPSS za tyto proměnné přinesl negativní a nesignifikantní výsledky, čímž byla zamítnuta zvolená hypotéza. Ačkoliv teorie spillover efektů předpokládá pozitivní dopady na hostitelskou ekonomiku, výsledky regresní analýzy tak podněcují diskuzi, zda vůbec zahraniční společnosti přispívají pozitivními dopady nebo naopak produkci domácích podniků pohlcují či dokonce vytlačují. K rozvedení diskuze nad dopady PZI slouží výsledky za kvalitativní výzkum, který byl pojat jako případová studie zahraniční společnosti TRCZ. Tato část výzkumu zároveň přinesla ucelenější informace, které nelze zobecňovat tak, jako výsledky regresní analýzy. Na společnosti TRCZ umístěné v Lovosicích byl proveden výzkum, který se snažil prokázat existenci pozitivních dopadů na regionální úrovni v oblastech trhu práce a spolupráce s místními podniky. Během hodnocení společnosti byla vnímána i potenciální rizika, která sebou zahraniční společnosti přinášejí. Tato práce se pokusila o nestranný výzkum dopadů PZI, vedla diskuzi o výskytu potenciálních pozitivních a negativních vlivů, které jednotlivé činnosti PZI mohou způsobit. Působení vybrané přímé zahraniční investice lze v souvislosti s kapitolou „5.4.3. Závěrečné zhodnocení vlivu TRCZ“ považovat pro region Lovosicka za přínosné. Při zvažování negativ přímých zahraničních investic na regionální úrovni se nepodařilo zaznamenat žádné, které by výrazným způsobem ovlivňovalo region. Proto lze označit nadnárodní společnost za zdroj pozitivních regionálních dopadů, ovšem na základě odborné literatury nelze tento pozitivní vztah považovat za kauzální. Efekt pozitivních dopadů lze tak označit za závislý na faktorech a charakteristikách regionu a samotné přímé zahraniční investice (Crespo, Fontoura, 2006). Důležité pro úspěšné vazby mezi zahraničním investorem a hostitelským regionem je umístění investice do vhodné lokality, jejíž možnosti odpovídají požadavkům investora. Tento faktor se považuje za předpoklad pozitivních dopadů. V opačném případě, kdy investor přijde do

nevyhovujícího regionu, může jeho ekonomickou strukturu narušit negativním způsobem.

Druhou otázku lze považovat také za velmi důležitou, neboť se týká poboček zahraničních firem, které se nacházejí na pozicích dodavatelů nižších řádů. Výskyt těchto dodavatelů nižších řádů na území České republiky převažuje nad dodavateli prvního řádu. Z toho důvodu je pro vývoj české ekonomiky opravdu podstatný způsob jednání a působení těchto ekonomických subjektů. Charakter a sofistikovanost jejich výroby, vazby na místní podniky nebo také z mateřské společnosti delegovaná zodpovědnost za hospodaření firmy mohou být atributy, kterými hostitelskou ekonomiku mohou zahraniční společnosti ovlivnit. Česká literatura obecně dává všechny zahraniční společnosti do jedné skupiny, bez rozlišení jejich pozic v dodavatelském řetězci. Tím mohou být záznamy o výskytu spillover efektů částečně zkresleny. U velkých zahraničních podniků s vlastním výzkumem a vývojem (dále VaV) se transfer technologií a znalostí předpokládá, ale jak je tomu u zmiňovaných dodavatelů nižších řádů bez VaV již autoři neřeší. A právě hypotéza o výskytu spillover efektů u takových zahraničních firem, které realizují pouze montážní výrobu, je součástí této významné otázky. Hledání odpovědí na tuto otázku se již nevztahuje na kvantitativní výzkum, neboť jeho možnosti se omezují právě na popsané zobecnění zahraničních firem do jedné skupiny. Pro tyto účely byl tedy plně využit kvalitativní výzkum případové studie. Ta na konkrétním příkladu rozvádí, zda i podniky montážního typu jsou prostředníkem spillover efektů. Na společnosti TRCZ v Lovosicích, jakožto zástupci dodavatelů nižších řádů bez vlastního VaV, bylo ověřeno, že k technologickým a znalostním transferům opravdu dochází. Není tedy nutné uvažovat o montážních závodech pouze o podnicích bez pozitivního přínosu pro hostitelskou ekonomiku. Jistě, montážní závody nepřispějí k rozvoji vědy a výzkumu, ale specifická aktiva vlastněná mateřskými společnostmi mají i tak tuzemským firmám co nabídnout. Specifická aktiva, která lze považovat za konkurenční výhody umožňující podnikat v zahraničí, jsou nepřímo přenášeny na jejich dodavatele. Podstatné je, že charakter montážního závodu nutně neznamená bariéru přenosu technologií z nadnárodních společností. Jejich činnosti nejsou vždy od prostředí regionu izolované, proto je nutné využívat potenciál plynoucí ze zahraničních firem, bez ohledu na jejich pozice v dodavatelském řetězci, co neefektivněji. Za těchto podmínek budou pozitivní dopady PZI převažovat nad těmi negativními. Do té doby hostitelské ekonomice ovšem

stále hrozí negativní rizika plynoucí z přítomnosti zahraničních společností, které mohou své konkurenční výhody také využít v neprospěch České republiky a jejích regionů.

Třetí výzkumná otázka navazuje na to, kde končí odpovědi za druhou výzkumnou otázku. Hypotéza o možnostech generování spillover efektů dodavateli na nižších řádech se potvrdila. Třetí výzkumná otázka tak téma dále rozšiřuje a hledá odpovědi na způsoby, kterými zahraniční společnosti přispívají k tvorbě spillover efektů na své dodavatele. Teoreticky by se v převádění technologií a znalostí neměla vyskytovat žádná omezení, neboť z výskytu zpětné vazby na své dodavatele mohou získat i zahraniční společnosti určité výhody. Dodavateli se zlepší jeho výrobní dovednosti a tak může následně zahraniční firmy využívat zvýšené kvality jejich výstupů. Kvantitativním výzkumem se avšak spillover efekty prokázat nepovedly, za tím může stát přílišná abstrakce současného metodického postupu. Proto jsou pro zodpovězení třetí výzkumné otázky využity pouze výsledky za kvalitativní výzkum, na kterém lze ukázat konkrétní kroky vedoucí k výskytu technologických transferů. Výskytu spillover efektů napomáhají propracované dodavatelské vazby, kterými se technologické a znalostní transfery mohou šířit. Výrobci automobilů se stanovenými požadavky nutí dodavatele prvního řádu vyvíjet tlak na svou dodavatelskou síť, kterou se tlak šíří. Nadřazené subjekty v řetězci požadují po svých dodavatelích plnění nejpřísnějších kritérií, požadavků či mezinárodních standardů. Tento vyvíjený tlak tak v podstatě nutí zahraniční firmy poskytovat svým dodavatelům asistenci různého typu za účelem získání co nejkvalitnějšího vstupu do jejich výrob. Zapojení českých firem do dodavatelského řetězce pro ně znamená významný milník v jejich rozvoji. Zahraniční firmy oproti těm českým disponují kvalitnějšími a hlavně modernějšími metodami, které na ně z výše popsaných důvodů přenášejí (spill-over). Tímto se dostáváme již k odpovědi na výzkumnou otázku. Autoři Dunning, Lundan (2008) či Kokko, Blomström (1998) rozeznávají několik forem transferů technologií a znalostí. Cílem je takto teoreticky vymezené poznatky rozvést na zvolené případové studii. Mezi základní formy technologických a znalostních transferů patří technická asistence a poskytování organizačních a logistických znalostí. Společnost TRCZ patří mezi takové zahraniční společnosti, které vůči svým českým dodavatelům vytváří vhodné prostředí pro výskyt spillover efektů a tak je vhodnou případovou studií. Za účelem získání odpovídající kvality přistoupila společnost TRCZ k následujícím opatřením, která zvýhodňují jejich tuzemské

dodavatele. V počátcích vzájemné spolupráce vysílala tato dceřiná společnost NNS japonské inženýry, kteří připraví podmínky pro zlepšení technologického procesu výroby. Po zlepšení výrobních schopností dodavatele bylo nutné zefektivnit řízení subdodávek do společnosti TRCZ, která se řídí požadavky štíhlé výroby a dodavatelům nezbývalo nic jiného než se přizpůsobit principům štíhlé výroby a Just-in-Time. Tímto se tuzemští dodavatelé setkávají s další formou spillover efektů poskytování organizačních a logistických znalostí. Udržet se v dodavatelském řetězci nadnárodní společnosti vyžaduje u českých firem se neustále přizpůsobovat kladeným požadavkům.

Z odpovědí na výzkumné otázky a dalších získaných výsledků vyplývá, že přímé zahraniční investice vytváří za určitých podmínek skutečně pozitivní dopady nebo alespoň dopady, které převažují nad těmi negativními. Tato práce prokázala, alespoň kvalitativním výzkumem, že nadnárodní společnosti vytváří kroky, které vedou k výskytu spillover efektů a dalších pozitivních dopadů, např. na regionálním trhu práce. Diskuze nad výsledky poukazuje na nutnost si uvědomit, že dopady přímých zahraničních investic závisí na řadě předpokladů. Diskuze nad dopady přímých zahraničních investic dále poukazuje na nevyčerpané možnosti, pouze na úrovni spillover efektů se naskýtají široké možnosti uchopení tohoto tématu. Především kvantitativní výzkum čeká ještě velký vývoj, za dobu téměř 40 let se odborné literatuře spillover efektů nedařilo přinést vhodný metodický přístup pro jejich relevantní vysvětlení. Problematika trpí v přílišné abstrakci sledovaného jevu. Díky jednoznačnému teoretickému vymezení zůstává věrohodnějším zdrojem informací kvalitativní výzkum. Vývoj světové ekonomiky se v problematice dopadů přímých zahraničních investic vyplatí sledovat, neboť změny v globální ekonomice mohou vyvolat nové rámce chování nadnárodních společností.



## Seznam citované literatury, pramenů a zdrojů dat

- Aitken, B., Harrison, A. (1999): Do Domestic Firms Benefit from Direct Foreign Investment? Evidence from Venezuela. *The American Economic Review*. 89, č. 3, s. 605-618.
- Barrios, S., Gorg, H., Strobl, E. (2011): Spillovers Through Backward Linkages from Multinationals: Measurement Matters!. *European Economic Review*, 55, č. 6, s. 862-875.
- Baštová, M., Dokoupil, J. (2010): Negativní dopady přímých zahraničních investic na trh práce města Plzně. *Geografie – Sborník ČGS*. 115, č. 2, s. 188 – 206.
- Blažek, J., Uhlíř, D. (2011): *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. 2.vyd. Karolinum. Praha. 2011. s. 342. ISBN 978-80-246-1974-3.
- Contreras, O., Carillo, J., Estrada, J. (2010): The creation of Local Suppliers within Global Production Networks: the Case of Ford Motor Company in Hermosillo, Mexico. *The Prospects and Limits to the Development of the Automotive Industry*, č. 42, s. 23-39.
- Crespo, N., Fontoura, M. (2006): Determinant Factors of FDI Spillovers – What Do We Really Know?. *World Development*, 35. č. 3, s. 410-425.
- Dicken, P. (2011): *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, 6. Vyd., New York, The Guilford Press, 2011. s. 625. 978-1-60918-006-5.
- Driffield, N. (2001): The impact on domestic productivity of inward investment in the UK. *Manchester School*, 69, č. 1, s. 103–119.
- Dunning, J. (1993): *Multinational Enterprises and Global Economy*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company. 687 s.
- Dunning, J., Lundan, S. (2008): *Multinational Enterprises and Global Economy*. 2. Vyd., Edward Elgar Publishing Limited. 920 s.

- Dufek, J. (2003): *Ekonometrie*. 1. vyd., Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. Brno. 2003. s. 136. ISBN 80-7157-654-9.
- Faloon, G., Cooke, M. (2009): *Exploring the Regional Distribution of Inbound Foreign Direct Investment in the UK in Theory and Practice: Evidence from a Five-Region Study*, 44, č. 3, s. 337-353.
- Fífeková, M. (2008): *Priame zahraničné investície a efekty spillovers*. A.K.O. - Alternatíva, komunikácia a občania. s. 29.
- Franco, C., Kozovská, K. (2008): *Mutual productivity spillovers and clusters in Eastern Europe: some empirical evidence*. In: Rugraff, E. Hansen, M.: *Multinational Corporations and Local Firms in Emerging Economies*. Amsterdam University Press. Amsterdam. 2001, s. 123-152.
- Gereffi, G. (2005): *The Global Economy: Organization, Governance and Development*. In: Smelser, N., Swedberg, R.: *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, s. 160-182.
- Geršl, A. (2008): *Performance and financing of corporate sector: the role of foreign direct investment*. IES Working Paper, Univerzita Karlova, s. 27.
- Girma, S., Gorg, H., Pisu, M. (2008): *Exporting, linkages and productivity spillovers from foreign direct investment*. *Canadian Journal of Economics*, 41, č. 1, s. 320-340.
- Gorg, H., Greenaway, D. (2003): *Much Ado About Nothing? Do Domestic Firms Really Benefit from Foreign Direct Investment?*. IZA Discussion Paper, č. 944.
- Gorg, H., Strobl, E. (2004): *Foreign Direct Investment and Local Economic Development: Beyond Productivity Spillovers*. In: Moran, T., Graham, M., Blomstrom, M.: *Does Foreign Direct Investment Promote Development?* Institute for International Economies, Washington DC, s. 137-158.
- Hendl, J. (2005): *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. Vyd., Praha: Portál. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

- Humphrey, J., Memedovic, O. (2003): The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries, Sectoral Studies Series. UNIDO. s.50.
- Javorcik, B. (2004): Does Foreign Direct Investment the Productivity of Domestic Firms? In Search of Spillovers through Backward Linkages. The American Economic Review, 94, č. 3, 605-627.
- Javorcik, B., Spatareanu, A. (2005): Disentangling FDI spillover effects what do firm perceptions tell us? In: Moran, T., Graham, M., Blomstrom, M.: Does Foreign Direct Investment Promote Development? Institute for International Economies, Washington DC, s. 45-72.
- Jordaan, J. (2005): Determinants of FDI-induced externalities: New empirical evidence for Mexican manufacturing industries. World Development, 33. č. 12, s. 15.
- Klečka, J. (2008): Produktivita a její měření – nové přístupy. Ekonomika a management, č. 1. s. 11.
- Kokko, A., Blomstrom, M. (1998): Multinational Corporations and Spillover. Journal of Economic Surveys, 12, č. 3, s. 247-277.
- Kosová, R. (2010): Do Foreign Firms Crowd Out Domestic? Evidence from the Czech Republic. The Review of Economics and Statistics, 92, č. 4, s. 861-881.
- Lenaerts, K., Merlevade, B. (2012): Horizontal or Backward? FDI Spillovers and Industry Aggregation. Faculty of Economics and Business Administration. Ghent University. Working Papers, č. 7.
- Leshner, M., Miroudot, S. (2008): FDI Spillovers and their Interrelationships with Trade. OECD Trade Policy Working Papers, č. 80, s. 40.
- Macáková, M. a kol. (2003): Mikroekonomie: základní kurs. 8. Vyd., Linde: Praha. 275 s. ISBN 80-86175-38-3.

- Memodovic, O. (2004): Inserting Local Industries into Global Value Chains and Global Production Networks: Opportunities and Challenges for Upgrading. UNIDO. Vídeň. Working Papers. s. 74.
- Merlevade, B., Schoors, K., Spatareanu, M. (2011): FDI Spillovers and the Time since Foreign Entry. Faculty of Economics and Business Administration. Ghent University. Working Papers, č. 713.
- Narula, R., Marin, A. (2003): FDI spillovers, absorptive capacities and human capital development: evidence from Argentina. Research Memoranda 018, Maastricht: MERIT, Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology.
- OECD (2009): Sector Specific Sources of Competitiveness in the Western Balkans. OECD Publishing. 2009.
- Pavlínek, P., Janák, L. (2007): Regional restructuring of the Škoda auto supplier network in the Czech Republic. *European Urban and Regional Studies*, 14, č. 2, s. 133-155.
- Pavlínek, P., Ženka, J. (2011): Upgrading in the automotive industry: firm-level evidence from Central Europe. *Journal of Economic Geography*. 11, č. 3, s. 559-586.
- Pavlínek, P. (2004): Regional Development Implications of Foreign Direct Investment in Central Europe. *European Urban and Regional Studies*, 11, č. 1, s. 47-70.
- Rugraff, E. (2010): Foreign direct investment (FDI) and supplier-oriented upgrading in the Czech motor vehicle industry. *Regional Studies*, 44, č. 5, s. 627–638.
- Srholec, M. (2004) Přímé zahraniční investice v České republice: Teorie a praxe v mezinárodním srovnání. Linde. Praha, s. 170.
- Stančík, J. (2007): Horizontal and Vertical FDI Spillovers: Recent Evidence from the Czech Republic. CERGE-EI Working Paper, č. 340.

- Stančík, J. (2009): FDI Spillover in the Czech Republic: Takeovers vs. Greenfields. *Economics Papers*, č. 369, s. 28.
- Sturgeon, T., Lester, R.. (2003): The New Global Supply-Base: New Challenges for Local Suppliers in East Asia, *MIT Special Working Papers*, 3, č. 6, s. 59.
- Sturgeon, T. J., Memedovic, O., Van Biesebroeck, J., Gereffi, G. (2009): Globalisation of the automotive industry: main features and trends. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 2: 7–24.
- Štrach, P., Everett, A. (2006): Japanese Foreign Direct Investment in the Czech Republic: A Motivational Analysis. *Problems and Perspectives in Management*, č. 1. s. 22-31.
- Teece, D. 1977. Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring technological know-how. *Economic Journal*, 87, č. 346., s. 242-261.
- TRCZ (2004): *TRCZ Bulletin*. Lovosice. č. 1. 2004.
- TRCZ (2005): *TRCZ Bulletin*. Lovosice. č. 1. 2005.
- TRCZ (2006a): *TRCZ Bulletin*. Lovosice. č.1. 2006.
- TRCZ (2006b): *TRCZ Bulletin*. Lovosice. č. 3. 2006.
- TRCZ (2008): *TRCZ Bulletin*. Lovosice. 2008.
- Wokoun, R., Tvrdoň, J. a kol. (2010): *Přímé zahraniční investice a regionální rozvoj*. VŠE, Oeconomica, Praha 2010, s. 203, ISBN 978-80-245-1736-0.
- Zamrazilová, E. (2007): *Přímé zahraniční investice v české ekonomice: rizika duality a role trh práce*. *Politická ekonomie*, č 5, s. 24.
- Žďárek, V. (2008): *Předpoklady a efekty zahraničních investic*. *Bulletin CES VŠEM*, č. 8, s. 1-3.

## Elektronické zdroje

- Aimtec (2012a): Klienti, reference TRCZ. [online] [cit. 20. 7. 2012]. <http://www.aimtec.cz/cs/klienti/reference/1069-trcz-sro.html>.
- Aimtec (2012b): Případová studie TRCZ, s.r.o. Implementace systému DCIX. [online] [cit. 20. 7. 2012]. [http://www.aimtec.cz/images/file/aim\\_trcz\\_case\\_study.pdf](http://www.aimtec.cz/images/file/aim_trcz_case_study.pdf).
- Amadeus (2011): Databáze velkých evropských firem. Institut oceňování majetku. VŠE. [online] [cit. 20. 7. 2012]. [iom.vse.cz/wp-content/uploads/2008/03/Amadeus.doc](http://iom.vse.cz/wp-content/uploads/2008/03/Amadeus.doc).
- Amadeus (2012): Amadeus. European Company Data. Bureau Van dijk Electronic Publishing, Amadeus Database, Brussels, Belgium. [online] [cit. 8. 6. 2012]. <https://amadeus.bvdinfo.com>.
- Automotive News (2011): Top 100 Global Suppliers. Automotive News. [online] [cit. 8. 6. 2012]. [www.conexusindiana.com/top-100-global-suppliers-2010](http://www.conexusindiana.com/top-100-global-suppliers-2010).
- CVIS (2004): Kanban jako řídicí a integrující metoda v informačním systému. [online][cit. 8. 6. 2012]. <http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=167>.
- CzechInvest (2012): Brownfieldy. CzechInvest Agentura pro podporu podnikání a investic. [online] [cit. 8. 6. 2012]. <http://www.czechinvest.org/brownfieldy>.
- ČNB (2003): Přímé zahraniční investice. [online] [cit. 15. 6. 2012]. [http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni\\_bilance\\_stat/publikace\\_pb/pzi/PZI\\_2003\\_CZ1.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2003_CZ1.pdf).
- ČSÚ (2008). Přímé zahraniční investice – vybrané přínosy a náklady pro českou ekonomiku [online] [cit. 4. 5. 2012]. <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta120208.doc>.

- ČSÚ (2009). Tabulky dodávek a užití. Databáze Ročních národních účtů. [online] [cit. 4. 5. 2012]. [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkaout.dod\\_uziti?mylang=CZ](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkaout.dod_uziti?mylang=CZ).
- ČSÚ (2010): Kvalita pracovní síly. Ústecký kraj. Český statistický úřad. [online] [cit. 4. 5. 2012]. [http://www.ustinadlabem.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/D60050340A/\\$File/42136310t02.pdf](http://www.ustinadlabem.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/D60050340A/$File/42136310t02.pdf).
- ČSÚ (2012): Mzdy, náklady práce. Ústecký kraj. Český statistický úřad. [online] [cit. 24. 5. 2012]. <http://czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xu>.
- ČTK (2012): Dostavba dálnice D8 má zelenou, krajský úřad odmítl ekology. ČT24. [online] [cit. 15. 8. 2012]. <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/192167-dostavba-dalnice-d8-ma-zelenou-krajsky-urad-odmitl-ekology>.
- Devizový zákon. 219/1995 Sb., (1995). Portál veřejné správy [online] [cit. 24. 3. 2012]. <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=43226&recShow=0&nr=219~2F1995&rpp=15#parCnt>.
- EIA (2005): Rozšíření parkoviště osobních aut závodu TRCZ v Lovosicích. Posuzování vlivů na životní prostředí podle zákona č. 100/2001 Sb. [online] [cit. 24. 5. 2012]. [http://portal.cenia.cz/eiasea/detail/EIA\\_ULK130](http://portal.cenia.cz/eiasea/detail/EIA_ULK130).
- Ekonomika (2003): Do Lovosic míří třetí japonská firma. Mladá fronta Dnes. [online][cit. 24. 5. 2012]. [http://ekonomika.idnes.cz/ekoakcie.aspx?c=A020318\\_140858\\_ekoakcie\\_klu](http://ekonomika.idnes.cz/ekoakcie.aspx?c=A020318_140858_ekoakcie_klu).
- Fialová, R. (2005): Firmy mají zájem o průmyslovou zónu Lovosice. Estav.cz [online] [cit. 14. 5. 2012]. <http://www.estav.cz/zpravy/ctk/zona-lovosice.asp>.
- Google Maps (2012): Google Maps. [online] [cit. 14. 7. 2012]. [maps.google.com](http://maps.google.com)
- ISO (2012): International Organization for Standardization. [online] [cit. 14. 5. 2012]. <http://www.iso.org/iso/home.htm>.
- Janáček, K. (2006): Zahraniční investice a český trh práce. [online] [cit. 14. 6. 2012]. <http://cepin.cz/cze/prednaska.php?ID=666>.

- Lovosický dnešek (2005): Rozhovor měsíce s prezidentem TRCZ. [online] [cit. 4. 7. 2012]. [http://web.meulovo.cz/dnesek/2005/0512\\_01.html](http://web.meulovo.cz/dnesek/2005/0512_01.html).
- Lovosický dnešek (2007): Končí významná etapa. Lovosický zpravodaj, Lovosický dnešek. [online] [cit. 22. 7. 2012]. [http://web.meulovo.cz/dnesek/2007/0705\\_02.html](http://web.meulovo.cz/dnesek/2007/0705_02.html).
- Lovosický dnešek (2008a): Den otevřených dveří v japonských podnicích. Lovosický zpravodaj, Lovosický dnešek. [online] [cit. 22. 7. 2012]. [http://web.meulovo.cz/dnesek/2008/0811\\_04.html](http://web.meulovo.cz/dnesek/2008/0811_04.html).
- Lovosický dnešek (2008b): Den otevřených dveří v japonských podnicích. Lovosický zpravodaj, Lovosický dnešek. [online] [cit. 20. 7. 2012]. [http://web.meulovo.cz/dnesek/2008/0809\\_04.html](http://web.meulovo.cz/dnesek/2008/0809_04.html).
- Lyne, J. (2009): Japan's Tokai Rika Building \$83 Million, 400-Worker Czech Plant. Site Selection. [online] [cit. 22. 3. 2012]. <http://siteselection.com/ssinsider/bbdeal/bd020211.htm>.
- Ministerstvo spravedlnosti (2012): Obchodní rejstřík a Sbírka listin. [online] [cit. 28. 7. 2012]. <https://or.justice.cz>.
- Mitsui Soko (2012): Váš partner v logistice. [online] [cit. 28. 7. 2012]. <http://www.mitsui-soko.eu>.
- MPSV (2012): Analýza vývoje trh práce v Ústeckém kraji za rok 2011. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online] [cit. 10. 8. 2012]. [http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk/informace/atp\\_up](http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk/informace/atp_up).
- PLCL (2012): Průmyslové a logistické centrum Lovosice. [online] [cit. 10. 8. 2012]. <http://www.lovosice.com/dzcl/cz/dzcl.html>.
- Rabušic, L. (2004): Mnohonásobná lineární regrese. [online] [cit. 22. 7. 2012]. [http://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/SOC418/multipl\\_regres\\_1.pdf?fakulta=1423;obdobi=2962;kod=SOC418](http://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/SOC418/multipl_regres_1.pdf?fakulta=1423;obdobi=2962;kod=SOC418).
- Roub, P., Schwob, R. (2007): Zpráva o stavu spolupráce v automobilovém průmyslu. System Online, s přehledem ve světě informačních technologií.



[online] [cit. 22. 7. 2012]. <http://www.systemonline.cz/it-pro-logistiku/zprava-o-stavu-spoluprace-v-automobilovem-prumyslu.htm>.

- Sektorová databáze (2012): Databáze automobilových dodavatelů agentury CzechInvest [online] [cit. 22. 7. 2012]. <http://suppliers.czechinvest.org/web/gateway.nsf/G?OpenForm&lang=cs#automotive>.
- Sourcemap (2012): Open directory of supply chains and environmental footprints. [online] [cit. 22. 7. 2012]. <http://sourcemap.com/info/about>.
- Strategický plán rozvoje města Lovosice (2007): Analytická část 2008-2013. [online] [22. 6. 2012]. [http://www.meulovo.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=8770&id=4795&query=orp&vol\\_stavzobrazeni=0](http://www.meulovo.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=8770&id=4795&query=orp&vol_stavzobrazeni=0).
- Szabová, M. (2006): Trendy v řízení výrobních procesů podniků zapojených do řetězců dodavatelů pro automobilový průmysl. System Integration. [online] [cit. 22. 7. 2012]. <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2006/trendy-v-rizeni-vyrobnich-procesu-podniku-zapojenych-do-retezcu-dodavatelu-pro-automobilovy-prumysl.pdf>.
- TOKAI RIKA (2012a): Tokai Rika Sets Up Sales and Marketing Base in Belgium. [online] [cit. 26. 7. 2012]. <http://www.tokai-rika.co.jp/en/news/2002/030324.html>.
- TOKAI RIKA (2012b): Corporate Profile. [online] [cit. 26. 7. 2012]. <http://www.tokai-rika.co.jp/en/company/profile/index.html>.
- TOKAI RIKA (2012c): Business report for Fiscal Year. [online] [cit. 26. 7. 2012]. <http://www.tokai-rika.co.jp/en/investors/pdf/20120705.pdf>.
- TOKAI RIKA (2012d): Overseas Associated Company. [online] [cit. 26. 7. 2012]. <http://www.tokai-rika.co.jp/en/company/kaigai/index.html#trb>.
- Toyota (2012): Výrobní systém Toyota TPS [online] [cit. 26. 5. 2012]. [http://www.toyota-forklifts.cz/SiteCollectionDocuments/TPS\\_nahled.pdf](http://www.toyota-forklifts.cz/SiteCollectionDocuments/TPS_nahled.pdf).
- TRCZ (2012a): Výrobky TRCZ - Ovladače, přepínače, spínače. [online] [cit. 28. 7. 2012]. <http://www.trcz.cz/?q=stranka/108/2>.

- TRCZ (2012b): Profil TRCZ, hlavní zákazníci TRCZ. [online] [cit. 28. 7. 2012]. <http://www.trcz.cz/?q=stranka/141>.
- TRCZ (2012c): Environmentální politika a politika kvality. [online] [cit. 28. 7. 2012]. <http://www.trcz.cz/?q=stranka/135>.
- UNCTAD (2012): Transnational Corporations Statistics. United Nations Conference on Trade and Development. [online] [cit. 28. 7. 2012]. <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-Corporations-Statistics.aspx>.
- ÚOHS (2002): Investiční pobídka Tokai Rika, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. [online] [cit. 28. 7. 2012]. [http://www.compet.cz/fileadmin/user\\_upload/sbirky\\_rozhodnuti/dokumenty/pis2010.pdf](http://www.compet.cz/fileadmin/user_upload/sbirky_rozhodnuti/dokumenty/pis2010.pdf).
- Ústecký kraj (2005): Tisková zpráva z 22. schůze Rady Ústeckého kraje. [online] [cit. 28. 5. 2012]. [http://www.kr-ustecky.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=450018&id=901642&p1=84858](http://www.kr-ustecky.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=450018&id=901642&p1=84858)

## **Rozhovory**

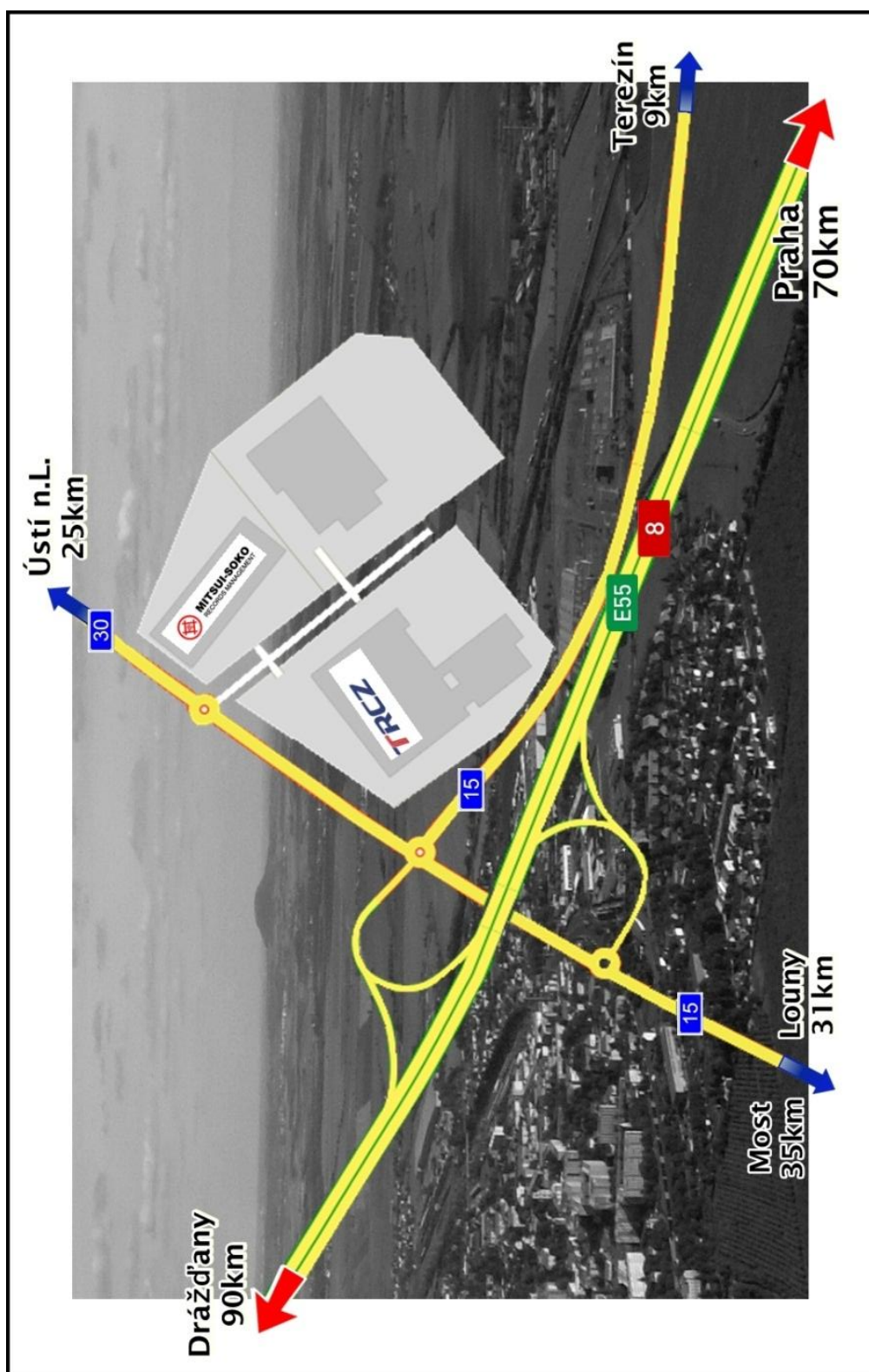
Havlíček, F. (2012): Strukturovaný rozhovor s manažerem TRCZ, Lovosice, 11. 5. 2012

Valášek, P. (2012): Strukturovaný rozhovor s ředitelem Střední školy elektrotechniky a spojů, Ústí nad Labem, 7. 6. 2012

Pleskot, A. (2012): Strukturovaný rozhovor s učitelem odborných předmětů, Ústí nad Labem, 7. 6. 2012

## Příloha

Příloha č. 1: Grafické znázornění polohy TRCZ vůči dálnici D8, regionálním a nadregionálním sídlům



Zdroj: vlastní foto; vlastní zpracování podle Google Maps (2012)